



Nagoya City University Academic Repository

学位の種類	博士（人間文化）
報告番号	甲第1710号
学位記番号	第29号
氏名	天池 雅彦
授与年月日	平成31年3月25日
学位論文の題名	ワーク・エンゲイジメントを高める心理的・環境的要因に関する研究： 媒介要因に着目した包括モデルによる検討
論文審査担当者	主査： 久保田 健市 副査： 鋤柄 増根，中川 敦子，天谷 祐子

ワーク・エンゲイジメントを高める心理的・環境的要因に関する研究
—媒介要因に着目した包括モデルによる検討—

平成 30 年度 博士論文

提出日 平成 30 年 11 月 14 日

名古屋市立大学大学院人間文化研究科
人間文化専攻

指導教員 久保田健市教授

学籍番号 164801

氏 名 天池雅彦

目次

ページ

1

8

9

9

9

12

15

25

25

32

47

51

53

56

65

69

70

70

第2節	方法	74
第3節	結果	76
第4節	考察	87
第5章	上司のワーク・エンゲイジメントを高める要因の検討：上司支援，同僚支援と部下育成能力に着目した検討【研究2】	94
第1節	目的	94
第2節	方法	97
第3節	結果	100
第4節	考察	109
第6章	上司の部下育成能力を高める個人的および組織的要因の検討【研究3-1】研究2のデータをもとにした研究	112
第1節	目的	112
第2節	方法	113
第3節	結果	113
第4節	考察	117
第7章	上司の「部下育成行動と育成能力」を高める個人的および組織的要因の検討【研究3-2】	118
第1節	目的	118
第2節	方法	120
第3節	結果	122
第4節	考察	131
第8章	部下の自己の成長を高める上司の部下育成行動への影響要因の検討【研究4】	134

第 1 節 目的	134
第 2 節 方法	135
第 3 節 結果	137
第 4 節 考察	145
第 9 章 部下の自己の成長とワーク・エンゲイジメントを高める上司の部下育成行動と上司・同僚支援—自己の成長を媒介要因とするモデルによる検証—	
【研究 5】	148
第 1 節 目的	148
第 2 節 方法	150
第 3 節 結果	151
第 4 節 考察	160
第 10 章 自己の成長を促進する仕事経験の検討【研究 6】	163
第 1 節 目的	163
第 2 節 方法	167
第 3 節 結果と考察	168
第 11 章 正規雇用者と非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント【研究 7】	177
第 1 節 目的	177
第 2 節 方法	178
第 3 節 結果	182
第 4 節 考察	194
第 3 部 総合的考察	201
第 12 章 総括	202

第1節	研究から得られた知見と示唆	202
第2節	本論文の含意	206
第3節	職場の上司及び人事部門への要望事項	208
第4節	今後の課題	210
・		
引用文献		213
謝辞		238

序 章

はじめに

現在、働き方の改革に関する議論が国、地方、企業等において盛んにおこなわれている。その中の主な論題の1つに長時間労働の是正がある。長時間労働とメンタルヘルス不調との関連は指摘されており（厚生労働省，2015a；黒田，2017など）、業務の効率化だけの観点ではなく、労働者の健康確保・増進の観点から長時間労働の是正に関する議論、対策が望まれる。

現在わが国では、労働者の受けるストレスは拡大傾向で、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者が半数を超えている（厚生労働省，2015b）。加えて、精神障害等に係る労災補償状況では請求件数、認定件数ともに増加傾向となっている（厚生労働省，2017）。これらから、心の健康問題が労働者、その家族、事業場及び社会に与える影響は、ますます大きくなっている（厚生労働省，2015b）という不健全な状況にあると言えよう。

国や企業はこのような状況に手をこまねいている訳ではなく、厚生労働省（2006，2015b）の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（メンタルヘルス指針，2015年改正）により従業員や管理監督者への教育・研修，相談体制の整備などメンタルヘルス対策に取り組む企業が増加してきた。さらに2014年労働安全衛生法の改正によりストレスチェック制度が義務化され2015年12月から実施されるに至っている。しかしながら，上述のように労働者の受けるストレスは拡大し，半数以上が強い不安やストレスを感じている状況は働く人々がおかれた労働環境の厳しさの一面を示すものであり，健全な労働環境から大きくかけ離れていると言わざるを得ない。

人はなぜ働くのか，なんのために働くのかといった働くことの意味については，ギリシア哲学から現代倫理学までの長い分析の変遷があるとする橋本（2009）は，経営学の知見を加えて，働くことの動機づけを次の5つに整理した。すなわち，「1.食べるため 2.他人に認められたいため，3.働くことによる成果を求めるため，4.労働に喜びがあるため，5.余暇の時間を有意義に送るための糧を得るため」である。心理学からは，仕事への動機づけにつ

いては20世紀中期におけるMaslow(1954 小口訳1987)の欲求階層理論が提示されることがある。欲求階層理論では、低次の欲求である生理的欲求から、安全欲求、所属と愛の欲求、承認欲求までの4つの欲求（欠乏動機）と最も高次の欲求で理想的な自己を目指して行動しようとする欲求である自己実現欲求（成長動機）の5種類の欲求の階層性から説明される。しかし、Maslowの理論は人間形成の理論であり仕事における欲求の理論とは言い難い（井手，2004）。

Maslowと同様の欲求階層理論で仕事場面における実際の研究結果に基づいた仕事の理論としてAlderfer(1972)のERG理論があげられる。ERG理論では、欲求の階層を3つにまとめている。まず、最も低次の欲求は生活してゆくために必要な衣食住などを確保しようとする欲求である生存欲求(Existence)である。続いて、周りの人々と密接な関係を築いていこうとする関係欲求(Relatedness)、最も高次の欲求は理想的な成長を実現しようとする成長欲求(Growth)としている。「高次の欲求が活性化されるには、より低次の欲求が充足されていることを必要とするMaslowの欲求階層理論と異なり、ERG理論では、高次の欲求とより低次の欲求が同時に活性化される可能性を積極的に肯定している点に特色がある」（野上，2007）。

また、Maslowの影響を受け、個人の欲求を、組織における目標達成、管理行動に関連づけて検討した理論にMcGregor(1960 高橋訳1970)のXY理論がある。「XY理論は管理者の立場から部下にあたる人間がもつ本性を相異なる2つの理論とし対比させたものである」（金井・高橋，2004）。X理論では人間は生来働くことを避けようとする、仕事について指示されることを好み責任を回避したがる。そして変化より現在の仕事を維持することを好む、そのため強制と罰を用いることで人が働くとしている。反対にY理論では、仕事で心身を使うのは人間の本性であり、強制や罰をもちいなくても働き、場合によっては責任を取り、創意工夫をするとしている。

欲求理論の中で、仕事などにおける達成行動に関わる欲求を中心に検討したのがMcClelland(1961 林監訳1971)の達成動機理論

である。「McClellandは、人間は給与や地位への欲求を充たすためだけに働いているわけでない点に注目した」（井出，2004）。

職場の人々との良好な関係を構築・維持したいという親和欲求，職場で指導的立場になろうとする支配欲求，仕事の達成や成功を求める達成欲求が仕事の動機づけを高める要因としている。

人の行動を引き起こす動機づけの内容に注目する内容理論の代表的な理論だけでも上記の理論が生み出されている。一方，日本の労働者に関して三隅（1987）は，日米比較で日本人の方が米国人より内発的動機づけにもとづく仕事を重要視すると指摘している。

これらいずれの動機づけにより働くにしても労働者が健康で生き生きと働くことが重要であることには変わりがない。またそのような働き方ができる社会の実現が求められている。

わが国では，大学・短大への進学率が54.8%にまで高まっている（文部科学省，2016）。よって大半の人が20歳前後で新たに実社会へ参入し，65歳頃で退職するまで約40年間以上もの長期にわたり職業・仕事に関わって生活することになるがゆえに，誰もが健康でやりがいや充実感を感じながら働くことができる社会の実現が一層必要となる。

従業員や組織を取り巻く社会経済状況が大きく変化しているこの時代に，組織が変化に対応して生き残っていくには「従業員一人ひとりが健康で，かつ，いきいきと仕事に取り組むことが重要」（島津，2014）であることは論をまたないであろう。ところが，従業員が健康でいきいきと働く職場を目指すことも生産性の向上も組織マネジメントにとって重要事項であるにもかかわらず，企業におけるメンタルヘルス対策は，従業員の健康には関心を寄せるも生産性の向上にはあまり注目しておらず，組織マネジメントは，従業員の一人ひとりの生産性に目を向けるも，その健康状態にはあまり注意をしていなかった（島津，2015b）との現実がある。この状況を解消するには，今後，「産業保健スタッフ〔メンタルヘルス対策〕と人事・経営層〔組織マネジメント〕が協調し合うように施策を展開すること」（原，2013）が必要である（〔〕内は筆者が追記した）。すなわち，メンタルヘルス不調者

を対象とした医療・福祉・福利厚生視点だけでなく健康度の高い労働力による生産性の高い職場づくりを目的とした視点が求められている（島津2010b）。

以上のような状況において厚生労働省研究班の総括報告書（川上，2012）では職場のメンタルヘルス不調の第一次予防の新しい枠組みとしてポジティブなメンタルヘルスを目標とした「健康いきいき職場づくり」が提案されている。健康いきいき職場とは「労働者の健康」，「労働者のいきいき」，「職場の一体感」の3つをその要素としている。この提案には「従業員がいきいきと働き，生産性や創造性を発揮することは働く人にとって重要であり多くの日本の会社にとって会社としてあるべき姿そのもの」（川上，2017）との認識が背景にある。そしてポジティブな面に着目することで，職場のメンタルヘルス対策をより一層経営になげ経営戦略として位置付けられるようにすることが「健康いきいき職場づくり」のねらいの1つと考えられる。

従業員の健康と生産性の向上のためにポジティブな側面へ注目することが提案されるようになった背景には，近年のポジティブ心理学の流れを受け，人の優れた機能を強調する心理学の取り組みが盛んになってきた中で，仕事関連の概念の1つであるワーク・エンゲイジメントが提唱されたことにある（岡田，2013）。

本論文では，働く人々にとって健康でかつ生産性の高い働き方が充実した職業生活を送るうえで重要との認識に立つ。なぜならば，仕事は人生の中で中心的な位置を占めており（Blustein 2014 渡辺監訳 2018），充実した仕事（職業）生活が「幸福な人生を送るうえでの重要な要件のひとつであることは疑義のないところ」（江口，2009）と考えるからである。そのために本論文では「ポジティブで充実した仕事関連の心理状態」（Shaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p74）であるワーク・エンゲイジメントを取り上げる。

ワーク・エンゲイジメントに関するこれまでの実証研究を総合すると，ワーク・エンゲイジメントは仕事の資源（上司・同僚のサポート，仕事の裁量権，パフォーマンスのフィードバックなど）や個人の資源（自己効力感や楽観性など）によって高めら

れ、その結果、心身の健康、仕事のパフォーマンス、仕事や組織に対するポジティブな態度につながるということが分かっている（島津，2014）。これにより本論文で重視する「健康でかつ生産性の高い充実した職業生活を送ること」を実現するためにはワーク・エンゲイジメントを高める様々な要因である仕事の資源、個人の資源を検討することが重要になる。

上述の厚生労働省研究班が提案する「健康いきいき職場」の理論モデルでは様々な仕事の資源が、従業員個人や職場のいきいきを高めるとする「個人と組織の活性化プロセス」を提示している。このモデルは、職場環境の改善のために、組織レベルで行うことのできる対策に主要な焦点を当てているため、ワーク・エンゲイジメントを高める個人の資源は取り上げられていない。一方、組織として、従業員のワーク・エンゲイジメントを高めるために、個人の資源を高めることに焦点を当てる必要性が Hakanen & Roodt（2010 成瀬訳 2014）によって指摘されている。

また、近年のワーク・エンゲイジメント研究の動向として、HRD（Human Resource Development：人的資源開発）分野での研究が出現しているなか、Lee, Know, Kim, & Cho(2016)は、ワーク・エンゲイジメントとキャリアに関する研究のレビューを通して、新たな仕事の資源、個人の資源を予測している。Lee et al. (2016) は、仕事の資源としてのキャリアサポート、個人の資源としてのキャリア・アダプタビリティ^{注1)}がそれぞれ独立に、もしくはともに、ワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすだろうとして新たなワーク・エンゲイジメントの先行要因の存在を示唆している。以上から、ワーク・エンゲイジメント研究は、ワーク・エンゲイジメントの先行要因を検討することからワーク・エンゲイジメントと結果要因との関連を解明する方向にある

（Halbesleben, 2010 成瀬訳 2014）との指摘があるものの、ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することには意義があるといえる。そのため、本論文では、Hakanen & Roodt（2010 成瀬訳 2014）の指摘を踏まえて、個人の資源に注目し、ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することを目的とする。これにより個人のみならず組織が従業員自身の個人の資源を高めワー

ク・エンゲイジメントを促進する取り組みに寄与する知見を得ることが期待される。また，本論文で重視する「健康でかつ生産性の高い充実した職業生活」に資する知見を得るためには，ワーク・エンゲイジメントが高められた結果，健康（ストレス反応の低減）と生産性（パフォーマンス）が向上したかどうかを検証することも必要である。そのため，ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討すると同時にワーク・エンゲイジメントの結果要因との関連も検討していく。

本論文は3部から構成される。第1部では第1章及び第2章で本論文の主題である，ワーク・エンゲイジメントに関する研究を概観し理論的検討を行い，ワーク・エンゲイジメント研究の課題について議論する。第3章で本論文の目的について述べる。

続く第2部では，実証的研究を行う。まず，第4章でワーク・エンゲイジメントを促進する環境的，心理的要因を検討する。取り上げた心理的要因（自己の成長）が仕事の資源とワーク・エンゲイジメントを媒介しワーク・エンゲイジメントを高める要因，個人の資源であることを示し，続いて第5章から第9章までで個人の資源である自己の成長を高め，その結果ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討する。第10章では，自己の成長を促進する仕事経験について検討する。第5章から第10章において，調査対象である日本人労働者を上司と部下の観点から捉え分析を行う。第11章では，近年，役員を除く雇用者での割合で4割に迫るまでになっている非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントに注目し，正規雇用者との比較のなかでその特徴を検討する。

最後に第3部では，第1部，第2部での研究を踏まえた総合的考察を行ない今後の研究をより深めていく上での課題について論じる。

注 記

注 1：キャリア・アダプタビリティ（キャリア適応力）

・サビカス（Savickas）によれば，キャリア・アダプタビリティは，能力だけでなく，アダプタビリティの次元（関心，統制，好奇心，自信）※，態度と信念，他者との関係性などが含まれた概念であり，自己概念を発達させ実現していく力であると考えられている（岡

田，2013）。

※アダプタビリティの次元：職業上の未来について関心としてのキャリア関心，自らのキャリアを構築する責任は自分であるとする自覚と確信としてのキャリア統制，自らに相ふさわしい職業を求めた経済や社会さらに職業の探索としてキャリア好奇心，自らで進路選択，職業選択を主体的かつ適切にできるという自己効力感としてのキャリア自信の4つの次元から構成される（堤，2011）。

第 1 部 理論的検討

第 1 章 ワーク・エンゲイジメント研究の概観（I）

第 1 節 ワーク・エンゲイジメントが提唱された背景

これまでの心理学は，人間の心のもつ弱点あるいは問題点に焦点をあて，そのメカニズムを解明し，それを解決することを目指す病理モデルを中心に展開されてきた（島井・宇津木，2008）。このような状況に対して，近年，心理学のあり方に関する議論で注目されるのは，Seligmanによるポジティブ心理学(Positive Psychology)の提唱である。

Seligman & Csikszentmihalyi(2000, p5)は，「ポジティブ心理学の目的は，生命にとって一番不快な事柄を修復することだけに専念することからポジティブな性質を増強することにも心理学の焦点を向ける変化に触媒作用を及ぼし始めることである」として，心理学の研究をネガティブな側面からポジティブな側面へ転換していかうという意欲を表明した。島井（2006）によれば，Seligmanは，20世紀の心理学の方向性がネガティブな側面に偏りがちであったことの反省からネガティブな心理学ではない，本来の心理学の目的—人間の優れた機能について研究すること—をもう一度確認しようという主張をしているのである。Seligmanの提唱したポジティブ心理学の流れを受けて新しく提唱された仕事関連の概念の1つが「ワーク・エンゲイジメント」である（島津・江口，2012；岡田，2013）。

第 2 節 ワーク・エンゲイジメントの先行研究とその概念

ワーク・エンゲイジメントの先行研究 1980年代以降，エンゲイジメントという言葉は，ビジネスリーダーや人事の専門家によって従業員の仕事に対する態度や知覚そして行動について言及する際に適用されていた(Sorensen, 2007)。すなわち，「エンゲイジメント」は理論的な研究や実証研究によるものというより実務に基盤をおく実践家(practitioner)向け雑誌に多く見られた。

エンゲイジメントの取り上げられ方は，いくぶん一時的な流行のようであり，「新しいボトルに古いワインを入れる」とも言われる状況を呈していた (Saks, 2006)。

一方，学問の世界で職場でのエンゲイジメントを最初に概念化したのは Kahn(1990)である (Schaufeli & Bakker, 2010 岩田 訳 2014; Sake & Gruman, 2014)。

Kahn(1990)は個人の仕事に対してエンゲイジメントしている心理状態であるパーソナル・エンゲイジメントと，個人の仕事に対するエンゲイジメントが阻害されている心理状態であるパーソナル・ディスエンゲイジメントを区分した（設楽，2012）。そして，これら2つの概念を次のように定義した。Kahn(1990, p694)の定義によれば，パーソナル・エンゲイジメントとは，「組織成員としての自己を自分の仕事の役割と結びつけること」である。すなわち，エンゲイジメントしていると人は自分の役割遂行中に自分自身を身体的に，認知的にそして情緒的に活用し表現している。またパーソナル・ディスエンゲイジメントとは「仕事の役割から自己を切り離すこと」であり，ディスエンゲイジしていると，人は役割の遂行中，自己を身体的に，認知的にそして情緒的に仕事から退出させ，自分を守るとしている。すなわち，Kahn(1990)は働く人々のエンゲイジメントをその人の身体的，認知的，情緒的な「全体的自己(wholeselves)」の表明(Joo, Lim & Kim, 2016)として位置付けたと言える。

Kahn(1990)は，パーソナル・エンゲイジメントとパーソナル・ディスエンゲイジメントを上述のように定義し質的研究を行った。サマーキャンプカウンセラー16人と建築設計会社スタッフ16人への面接データの分析から，エンゲイジしているときの3つの心理的状态を見出した。すなわち「有意味性(meaningfulness)」，「安全(safety)」，「利用可能性(availability)」である。「有意味性」とは，人が（仕事の役割に対して）自分の身体的，認知的もしくは情緒的エネルギーを投資したことに対するリターンを得たと感じることである。「安全」とは，自己イメージ，地位，経歴に対するネガティブな結果を恐れることなく自己を表現し，用いることができると感じることである。そして「利用可能性」とは特定の時期に個人的にエンゲイジするための身体的，情緒的，心理的資源を持っているとの感覚である。

Kahn(1990)の結果に基づき Schaufeli, Salanova, González-Romá

& Bakker(2002)は、エンゲイジメントからワーク・エンゲイジメントとして概念を発達させた（設楽・新井，2009）。

ワーク・エンゲイジメントの定義と概念 Schaufeli et al.(2002)は、ワーク・エンゲイジメント(work engagement)をバーンアウトの対立概念として導入した。Maslach & Jackson(1981, p99)はバーンアウトを「人を相手に働く人たちの間に頻繁に発生する情緒的疲弊とシニシズムによる症候群であり，クライアントに対する自己の仕事を否定的に評価する態度である」と定義しバーンアウト尺度(Maslach Burnout Inventory:以下 MBI と略記)を開発した。MBIは「情緒的消耗感(emotional exhaustion)」、「脱人格化(depersionalization)」，「個人的達成感(personal accomplishment)の低下」の3次元の概念で構成されている。Maslach & Jackson(1981, p101)によれば，「情緒的消耗感」とは，「仕事によって情緒的に使いすぎ枯渇してまわっていると感じる」ことであり，「脱人格化」とは「自分の世話やサービスを受けるクライアントに対する冷酷で感情のない反応」である。そして「個人的達成感の低下」とは「人に対しての仕事で能力や成し遂げたと感じる事が低下すること」をいう。

これに対してワーク・エンゲイジメントは「活力(vigor)，熱意(dedication)，没頭(absorption)によって特徴づけられるポジティブで充実した仕事関連の心理状態」であり「一時的な特定の状態というよりどのような特定の対象，出来事，個人や行動に向けられたものでなく，より持続的で広範な感情—認知の状態」(Schaufeli et al.，2002，p74)と定義される。Schaufeli et al. (2002)によれば，「活力」とは，仕事中の高い水準のエネルギーとレジリエンスによって特徴づけられる自分の仕事に努力を投入しようとする意志であり，困難に直面したときの粘り強さである。

「熱意」とは，仕事への関与，仕事に対する有意味感，熱中，ひらめき，誇りそして挑戦によって特徴づけられる。

そして「没頭」とは，自分の仕事に十分に集中し，深く没入することによって特徴づけられるのである。ワーク・エンゲイジメントは，すなわち「ポジティブな就労者の姿を捉えた概念」（設楽・新井，2009）であり，ワーク・エンゲイジメントの高い人は，

仕事に誇りややりがいを感じて熱心に取り組み，仕事から活力を得て生き生きとした状態にあることを示している（島津，2014）。

第3節 ワーク・エンゲイジメントの測定

Schaufeli et al. (2002) は，バーンアウトとエンゲイジメントが直線上の対極にあるとするMBIを使用してエンゲイジメントを測定することにより，バーンアウトとエンゲイジメントの関係を実証的に研究することは不可能であると考えた。そして，「活力」，「熱意」，「没頭」を3次元とするワーク・エンゲイジメントの定義に基づき，「活力」，「熱意」，「没頭」の3次元から成る17項目のユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(Utrecht Work Engagement Scale；以下UWESと略記)を開発した。Schaufeli & Bakker(2010 岩田訳，2014)によればUWESは21言語で使用可能となっている。また現在，UWESはエンゲイジメントを測定する尺度として最もよく使用される尺度と評価されている(Cole, Walter, Bedeian, & O'Boyle, 2012; Saks & Gruman, 2014)。

アジアでは日本語版(Shimazu et al., 2008)，中国語版(Yi-Wen & Yi-Qun, 2005)，韓国語版(Won, Jong & Bora, 2017)が開発されている。これらに加えて，ネパール語版の開発(Panthee, 2015)も試みられている。

さらに Schaufeli, Bakker, & Salanova(2006)によって9項目からなる短縮版も開発された。UWESの項目は0（「全くない」）から6（「いつも」）までの7件法で評定される。Table1.1 に日本語版UWES(Shimazu et al., 2008)の尺度項目を示した。

Table1.1

日本語版ユトレヒトワーク・エンゲイジメント尺度

17項目版 下位尺度	項目
活力	1 仕事をしてると、活力がみなぎるように感じる。
	2 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
	3 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
	4 長時間休まずに、働き続けることができる。
	5 職場では、気持ちがはつらつとしている。
	6 ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする。
熱意	7 自分の仕事に意義や価値を大いに感じる。
	8 仕事に熱心である。
	9 仕事は私に活力を与えてくれる。
	10 自分の仕事に誇りを感じる。
	11 私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである。
没頭	12 仕事をしていると、時間がたつのが早い。
	13 仕事をしていると他のことはすべて忘れてしまう。
	14 仕事に没頭しているとき、しあわせだと感じる。
	15 私は仕事にのめり込んでいる。
	16 仕事をしているとつい夢中になってしまう。
	17 仕事から頭を切り離すのが難しい。
短縮9項目 版	項目
活力	1 仕事をしてると、活力がみなぎるように感じる。
	2 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。
	3 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
熱意	4 仕事に熱心である。
	5 仕事は私に活力を与えてくれる。
	6 自分の仕事に誇りを感じる。
没頭	7 仕事に没頭しているとき、しあわせだと感じる。
	8 私は仕事にのめり込んでいる。
	9 仕事をしているとつい夢中になってしまう。

Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimaziri, Amano, Hirohata, Goto, Kitaoka-Higashiguchi.(2008)を基にして作成した。

Schaufeli & Bakker(2010 岩田訳, 2014)は, さまざまな国, 職業の標本による実証研究から 3 因子からなる UWES の因子構造は複数の国々・職業集団の両方で不変であると論じている(例; 南アフリカの警察官(Storm & Rothmann, 2003); スペイン, ポルトガル及びオランダの大学院生(Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002); スペインのホテルとレストラン従業員(Salanova, Agut & Peiró, 2005); フィンランドのヘルスケア施設従業員, 教員と民間会社従業員(Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen, & Schaufeli, 2009))。

これに対しドイツの公務員を対象とした調査で, Sonnentag(2003)は主成分分析で明快な 3 因子解を得ることができなかったため, 1 因子構造として UWES 全体の合計得点を使用した。また, 日本では, Shimazu et al.(2008)が民間会社従業員(2 集団)と, 看護師(1 集団)を対象とし, 日本語版 UWES の信頼性と妥当性を検証する研究を行った。

3 集団に対して多母集団分析を用いた確認的因子分析により, 17 項目版と 9 項目短縮版の両方で, 3 因子モデルと, 1 因子モデルのテストを行った。結果は, 17 項目版と 9 項目短縮版の両方で 3 因子モデルより 1 因子モデルの適合度がよかったこと, そして 17 項目版より 9 項目短縮版で 1 因子モデルの適合度が最も良いことを示した。Shimazu et al. (2008) は以上の結果は 3 次元構造は崩れ, 一次元に凝集 (collapsed and condensed into one engagement dimension) したことを示唆しているとしている。

Shimazu et al. (2008) と Sonnentag (2003) においてワーク・エンゲイジメント尺度の各国版で見られた 3 因子構造が再現されなかったことに関してメタファーを含む項目 (e.g., “Time flies when I am working”, 日本語版では「仕事をしていると時間がたつのが早い」) に関連した翻訳の問題が関係しているとの指摘がある (Bakker, Schaufeli, Liter, & Taris, 2008)。この点について Shimazu et al. (2008)では日本語は英語に再翻訳され, 原文(英語), 再翻訳版, 日本語版の比較検討がなされている。ワーク・エンゲイジメントの 3 因子の素点合計の相関では .73~.78 の強い相関があり, 3 因子相互の共通の変動量は .53~.61 と高いことから翻訳が

原因というより 3 次元の共通性の高さに起因すると考えられる。すなわち、「ワーク・エンゲイジメントの 3 次元は確認的因子分析での潜在因子間の相関は約 .80 から .90 であり， UWES で評価されるワーク・エンゲイジメントは，異なってはいるものの密接に関連した 3 側面によって構成される 1 次元の構成概念のようである」(Schaufeli and Bakker ,2010 岩田 訳 2014)との解釈が妥当と考えられる。

第 4 節 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

ワーク・エンゲイジメントと関連する概念として第 3 節で若干触れたバーンアウトに加えてワーカホリズム，職務満足感や職務関与 (Job Involvement)，組織コミットメント (Organizational Commitment)について議論されている。

これらの概念は，ワーク・エンゲイジメントとどの点で類似し，またどの点で異なっているのだろうか。ワーク・エンゲイジメントとバーンアウト，ワーカホリズム，職務満足感および職務関与，組織コミットメントとの関係をまとめると以下のようなになる。

ワーク・エンゲイジメントとバーンアウト 「バーンアウトは Freudenberger(1974)の報告以降，対人サービス職者の職業性ストレス反応として注目を集めるようになった」(北岡(東口)・荻野・増田，2004)。Maslach & Jackson(1981, p99)はバーンアウトを「人を相手に働く人たちの間に頻繁に発生する情緒的疲弊とシニシズムによる症候群であり，クライアントに対する自己の仕事を否定的に評価する態度である」と定義しバーンアウト尺度 (MBI)を開発した。

1990 年代に入るとバーンアウトという概念は拡大され，対人サービス職以外にも適用されるようになった。すなわちバーンアウトは自己とサービスの対象との関係で生じるクライシスから自己と仕事との関係で生じるクライシスとみなされるようになった(北岡(東口)他，2004)。「これに対応する目的で，Maslach, Jackson, & Leiter(1996)は医療者を対象とした MBI-HSS,教育関係者を対象とした MBI-ES に加え，全般的な職業人を対象とした MBI-General Survey(MBI-GS)を提示した」(北岡(東口)他，2004)。MBI-

GS は、「疲弊感(exhaustion)」, 仕事そのものから距離を置く無関心な態度である「シニシズム(cynicism)」, 「職務効力感(professional efficacy)の低下」の3次元で構成されている。

Maslach & Leiter(1997,p23)は, このバーンアウトを「職務におけるエンゲイジメントの衰退 (an erosion of engagement with the job)」と捉えた。彼らは, 人はバーンアウトが始まると, エンゲイジメントが次第に消えていき, エンゲイジメントのポジティブな3要素(エネルギー(energy), 関与(involvement), 効力感 (efficacy)がそれぞれ対極にあるネガティブなバーンアウトの次元の3要素(疲弊感(exhaustion), シニシズム(cynicism), 効力感の低下(ineffectiveness))に変わっていくとしている。Maslach & Leiter(1997)は, バーンアウトからエンゲイジメントまでは1つの連続線(continuum)と考えた。そして, バーンアウトとエンゲイジメントはそれぞれ連続線の対極にあると捉え, MBIで測定できるとした。すなわちバーンアウト尺度の得点が低いことをもってエンゲイジメントが高いとする考え方である。この考え方に関して Leiter & Maslach (2010 塚田訳 2014)はエンゲイジメントとバーンアウトを連続線上でとらえるという視点はネガティブな事象とポジティブな事象との関係性としてよくあるものとしている。

これに対するバーンアウトとエンゲイジメントの考え方には, 両者が個別の概念で独立しているとするものがある。この点について島津(2014)は, 前者の考え方に基づいて同一尺度でワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを測定することには2つの問題点があると主張した。第1に両者の概念が完全な負の相関と仮定することは困難であること。すなわち, バーンアウトしていないことは仕事に積極的にかかわっていることを必ずしも意味せず, 逆に仕事へのかかわりが積極的でないことをもってバーンアウトしているとは限らないからである。第2に, 同一尺度によって測定することによって, それぞれの概念間の関連を経験的・実証的に明らかに出来ない点である。そのため現在では, バーンアウトとエンゲイジメントは対立する概念であることは認めつつも, それぞれ個別に測定する立場が主流となっている。

ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトとの関連を実証的に

検討した研究として、スペインの大学院生と民間・公営企業の従業員との2つの集団成員を対象とした Schahfeli et al.(2002)の研究がある。この研究では、スペイン語版の MBI-GS と 24 項目スペイン語版ワーク・エンゲイジメント尺度が用いられた。結果は、仮説の通り2つのサンプルにおいて全ての MBI-GS とワーク・エンゲイジメント尺度の下位尺度は負の相関を示した(MBI-GS の「疲弊感(EX)」、「シニシズム(CY)」、「職務効力感の低下(rEF)」とスペイン語版ワーク・エンゲイジメント尺度の「活力(VI)」、「熱意(DE)」、「没頭(AB)」はそれぞれ有意な負の相関の関係にあった)。

ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズム ワーカホリズムという言葉は初めて使ったのは、Oates(1971)である(Spence & Robbins, 1992; Schaufeli, Taris & Bakker, 2006)。Oates(1971)は overwork(work compulsion 仕事の強迫性)への依存は薬物への依存と心理的に似ている(Clinebell,1968)^{注 1)} との見解を基に「ワーカホリズムは仕事に耽溺してしまった状態」と捉えた。そしてワーカホリックを「極端な働き者で仕事を必要とする度合いが甚だしく過度になっている。その結果、自分の肉体的健康、個人的幸福、友人関係、それから円滑な社会生活の遂行に至るまで、明らかな混乱が見られる。」(Oates,1971, 小堀訳 1972)と定義した。すなわち過度な働き方と脅迫的な働き方をワーカホリズムの中核概念に置き、ワーカホリズムをネガティブに捉えている。

一方、ワーカホリズムをポジティブに捉える見方もある。Machlowitz(1980 吉田訳 1981)は 100 人超のワーカホリックへのインタビューからワーカホリックに見られる欠点の例(完全主義、職場の人間関係の棄損など)を挙げつつも、インタビュー対象者が職務満足感、生活満足感が高いことを見出して「仕事中毒者はすべて欲求不満で悩み多く、疲れ果てて不幸であるとの固定観念は決して正しくない。」と述べている。また Korn, Pratt & Lambrou(1987)は、彼らの 10 年以上にわたる臨床実践の中で、クライアント達の中に、従来言われているワーカホリック(the old concept workaholics)と異なるグループを見出した。そのグループ

に属する人々はモチベーションが高く，エネルギーで，業績も高いことから，Korn, et al. (1987,p8)は，“新しいワーカホリック(new workaholics)” または，“高い業績達成者(hyper-performer)”と呼び，ポジティブなワーカホリックタイプの存在を明らかにした。

Oates(1971)により知られることになったワーカホリズムは一般書で流行し，ネガティブな側面に注目したものあればポジティブな側面に注目するものもある状況で，そこにはワーカホリズムの定義に関する根本的な問や測定に関連する懸念は見られなかった(Burke& MacDermid,1999)。このような状況下で，Spence & Robbins(1992)は，信頼性と妥当性の高い尺度を使い，始めてワーカホリズムの学術的研究を行った(Burke& MacDermid,1999)。

Spence & Robbins(1992)は，「仕事への関与」，「仕事への衝動」，「仕事の楽しみ」の3次元から成るワーカホリズム尺度を開発し，質問紙調査結果のクラスター分析によってこれら3次元の高低の組み合わせからなる6タイプの労働者を見出した。そこでは，ワーカホリック（仕事への衝動と関与高く楽しみ低い）」の他に「熱狂的ワーカホリック（衝動，関与，楽しみすべて高い）」も存在するとして仕事への衝動と関与と同時にポジティブな側面（仕事の楽しみ）を有しているワーカホリックタイプが含まれることを示した。このポジティブなワーカホリックは楽しく積極的に働くという点でワーク・エンゲイジメントが高い労働者と類似していると思われる。

Spence & Robbins(1992)の示した3次元の尺度はワーカホリズムにアプローチする実証研究に広く使われた(Schaufeli, Taris & Bakker, 2006)ものの，ワーカホリズムに関する研究者間の意見は基本的に一致していない(Taris, Schaufeli,&Shimazu,2010 窪田 訳2014)という状態にあった。

Schaufeli, Taris , & Bakker(2006)はワーカホリズムをOates(1971)のワーカホリズム初期の定義に立ち戻った。そしてワーカホリズムを「一生懸命に働きすぎる(work excessively)」と「強迫的に働くこと(working compulsively)」との2次元で捉え，オランダの会社員2,164人を対象とするWeb調査を行った。ワーカホ

リズム 17 項目とワーク・エンゲイジメント 9 項目計 26 項目がすべて同じ潜在因子に属する 1 因子モデル(M1)とワーカホリズム 2 因子（「働きすぎ」と「強迫的な働き方」）とワーク・エンゲイジメント 9 項目が 1 因子を構成する 3 因子モデル(M3)の 2 モデルで確認的因子分析を行った。結果は、1) 3 因子モデルの適合度がよかったこと、2) ワーカホリズムの 2 因子「働きすぎ」と「強迫的な働き方」の間には強い相関があった($r=.75, p<.001$)。加えて、ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの 2 因子の内「働きすぎ」とは弱い相関($r=.33, p<.001$)が見られたが「強迫的な働き方」とはほとんど相関はなかった($r=.05, n.s.$)。すなわち、ワーカホリズムとワーク・エンゲイジメントが別概念であることが示された。これらから「エンゲイジしている従業員も、ワーカホリックな労働者と同様に懸命に働き、相当な熱意を示すが、駆り立てる強迫的な内的衝動が存在しないという点ではワーカホリズムと区別される」(Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010 窪田訳 2014)ことになる。

ワーク・エンゲイジメントと職務満足感 職務満足感の定義としては Locke(1976)の定義がよく取り上げられている(e.g. 田中, 2002; 井出, 2004; 森田, 2006; 小野, 2011)。Locke(1976, p1300)は職務満足感を「自分の職務や職務経験の評価から生じる喜ばしい、もしくはポジティブな情動の状態」と定義している。この職務満足感とは職務評価に基づく感情という点で、ワーク・エンゲイジメントより、認知的であるが、「活力」、「熱意」、「没頭」から構成される「ワーク・エンゲイジメントには活性化（熱心、機敏性、興奮、意気高揚）という意味が暗に含まれているのに対し、満足感には飽和（満足、落ち着き、静寂、リラクセーション）という意味が含まれる」(Schaufeli & Bakker, 2010 岩田訳 2014)。すなわち仕事への認知はどちらもポジティブであるが活性度や活動水準はワーク・エンゲイジメントの方がより活動的であるといえる。ワーク・エンゲイジメントは従来からある職務満足感を置き換えたものではないのである。

ここまでワーク・エンゲイジメントと関連する概念としてバー

ンアウト, ワーカリズム, 職務満足感を概観してきた。島津(2015a)は, これらの概念とワーク・エンゲイジメントとの関連を活動水準と仕事への態度・認知の観点から整理している。それによれば, 活動水準が高く仕事の態度・認知がポジティブなワーク・エンゲイジメントに対してバーンアウトは活動水準が低く, 仕事への態度・認知はネガティブということになる。ワーク・エンゲイジメントとワーカホリズムの間には, エンゲイジしている従業員は仕事自体が楽しく魅力を感じるから働くことに對し, ワーカホリズムは自らの強迫性に負けて無理やり働かされているとの差がある。どちらもよく働くという点では活動水準は高いが, 仕事に対する態度・認知に関しては, ワーク・エンゲイジメントはポジティブ, ワーカホリズムはネガティブである。ワーク・エンゲイジメントと職務満足感とではどちらも仕事に対する態度・認知はポジティブであるが, 活動水準はワーク・エンゲイジメントの方が高い。

以上 4 つの概念を活動水準と仕事への認知の 2 軸で分類し, Figure1.1 に示した。

ワーク・エンゲイジメントと職務関与及び組織コミットメント

職務関与 (job involvement) は職務に対する関与の程度のことであり, 仕事に対する態度やコミットメントをあらわす概念は多いなか, 職務関与はその中でも古くから研究が行われてきた (日本労働研究機構, 2003b)。そのため, 概念として job involvement の使われ方は多義にわたり, その結果, 多くの意味が生まれ, その定義は混乱していた (Kanugo, 1982)。

職務関与研究のメタ分析を行った Brown(1996)は, 職務関与の高い人は 1) 強い労働倫理を持ち, 内発的動機付けと自尊心が高い 2) 自分の仕事を意味あるものと考え仕事にチャレンジする 3) 多くのフィードバックを与えてくれる直属の上司とのポジティブな関係をもっていると結論した。合わせて, 職務関与は役割葛藤や役割の曖昧さという仕事役割上のネガティブな側面とデモグラフィック変数とは関連が見られないことを示した。以上から職務関与は内発的動機付けと関連する点でワーク・エンゲイジメントと似ているといえる。

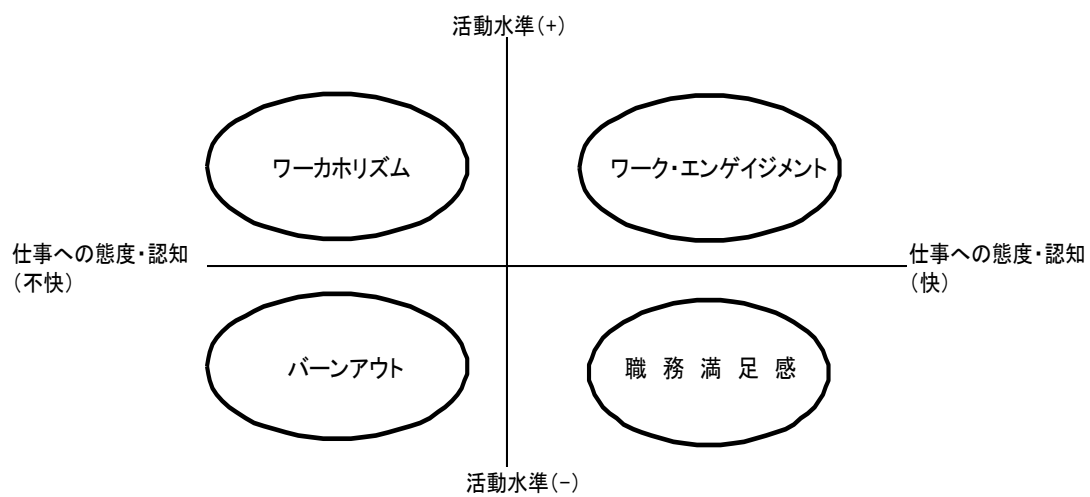


Figure 1.1
ワーク・エンゲイジメントと関連する概念
(島津, 2015a, p.4図1)

Hallberg & Schaufeli(2006)は、ワーク・エンゲイジメントは健康への訴え（情緒的枯渇，シニズムなど）と中程度の負の相関があり，仕事要因（自律性，フィードバック）とは中程度の正の相関を示したのに対して職務関与は仕事要因とは弱い正の相関から中程度の相関を示すものの，健康への訴えとは相関がない点がこの2つの概念を区別する上で重要としている。すなわちワーク・エンゲイジメントは精神的健康面関連を有している点において職務関与と異なっていると言える。

加えて，Hallberg & Schaufeli(2006)はワーク・エンゲイジメントの関連概念として組織コミットメント(organizational commitment)を取り上げている。「広く組織への帰属意識を表す概念である組織コミットメントは，組織と人間の心理的な距離を測るために非常に使い勝手のよい概念であることから，相当以前から研究者からも実践家からも注目されてきたこともあり，組織コミットメントに関する議論は様々に展開されてきた」（田尾，1997）。そのなかで大抵の研究者は組織コミットメントの情緒的側面を重視しており，コミットメントを共有された価値観や関心にもとづいて従業員が自分たちの組織に形成する情緒的愛着(affective attachment)と捉えている(Hallberg & Schaufeli,2006)。

組織コミットメント研究において広く用いられてきた測定尺度を開発したのは Mowday, Steers & Porter(1979)である（田尾，1997）。Mowday et al. (1979) は，組織コミットメントは次の3要因によって特徴づけられるとしている。すなわち，1) 組織の目標と価値に対する強い信頼と受容 2) 組織のために相当の努力をもって尽力したいという意思 3) 組織に所属し続けたいという強い意欲であり，組織コミットメントは単なる受け身の忠誠心以上のものとしている。

以上から，組織コミットメントは，個人の組織に対する態度に焦点がむけられているのに対してワーク・エンゲイジメントは個人と仕事の関連に焦点が当てられている点に相違がある（設楽，2012）。

ワーク・エンゲイジメントと職務関与および組織コミットメントの3つの概念を比較検討した Hallberg & Schaufeli(2006)は，こ

これらの3概念はすべて仕事へのポジティブな愛着について言及しており、相互に理論的な参照点(reference)を含んでいることから、これらの概念はある程度の分散は共有しているも冗長性を顕在化するほど重複していなく相関は弱いと仮定した。そして国際情報通信技術団体のスウェーデンの通信技術部門と経営コンサルタント会社の従業員を対象にこれら3つの概念の測定尺度を使用した質問紙調査を行った（回答者186人）。

その結果3つの構成概念の相関はワーク・エンゲイジメントと職務関与 $r=.35$ 、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメント $r=.46$ 、職務関与と組織コミットメント $r=.43$ と弱い相関から中程度の相関が認められた。また、ワーク・エンゲイジメントと職務関与の間には12%の共有された分散が、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントの間には21%の共有された分散がそれぞれ示された。確認的因子分析の結果、ワーク・エンゲイジメント、職務関与、組織コミットメントを1因子としたモデルよりそれぞれ別の3因子構造としたモデルの方がより良い適合度を示した。この結果からワーク・エンゲイジメント、職務関与、組織コミットメントは、それぞれ関連はあるものの独立した概念であることが示されたといえる。加えて、Hallberg & Schaufeli(2006)は、これらの3概念と健康への訴え（情緒的消耗感、シニシズム、睡眠障害など）と、仕事要因（自律性、フィードバック、役割葛藤など）との相関パターンからワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントの関係の方がワーク・エンゲイジメントと職務関与の関係より近いことが示唆されたとしている。

第1章のまとめ

本章ではワーク・エンゲイジメントの概念、定義と測定、関連する概念についての先行研究を概観した結果、次のことが示された。

第1に、ワーク・エンゲイジメントは、Schaufeli et al. (2002)によって提唱された概念で、「活力、熱意、没頭によって特徴づけられる仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」と定義され、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事に誇りとやりがい

感じ，熱心に取り組み，仕事から活力を得ていきいきとした状態にあるとされている。

第 2 に，ワーク・エンゲイジメントの「活力」，「熱意」，「没頭」の 3 因子はそれぞれ相関が高く，1 次元として考えた方が良い場合もある。

第 3 に，エンゲイジメントの測定では Schaufeli et al. (2002) の開発したワーク・エンゲイジメント尺度 (UWES) が最もよく使用されている。

第 4 に，ワーク・エンゲイジメントの対立概念とされるバーンアウトはエンゲイジメントとバーンアウトを一次元上の対極にあると捉えている。一方，現在のワーク・エンゲイジメント研究では，ワーク・エンゲイジメントを定義した Schaufeli et al. (2002) のようにワーク・エンゲイジメントとバーンアウトを個別に定義して測定することが主流になっている。

第 5 に，ワーク・エンゲイジメントは関連する諸概念と比べ，個人と仕事の関連に焦点が当てられており，仕事に熱心に取り組むが精神的健康面でポジティブな側面を有している点に特徴がある。

注 記

注 1) 原典 Clinebell (1968) が入手不可能であったため，「overwork への依存は薬物への依存と心理的に似ている」という見解が Clinebell (1968) からの引用であることは，Oates (1974, p4) の脚注によっている。

第 2 章 ワーク・エンゲイジメント研究の概観（Ⅱ）

ーワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因ー

本章では先行研究で示されたワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因についてまとめる。先ず，先行要因と結果要因を説明するモデルについて述べる。

第 1 節 先行要因と結果要因の説明モデル

1) JD-R モデル

ワーク・エンゲイジメントを予測する先行要因とワーク・エンゲイジメントの結果要因は仕事の要求度－資源モデル (job demands-resource model, 以下 JD-R モデルと略記) によって説明されることが多い。この JD-R モデルは，「全ての職業はバーンアウトにつながる独自の仕事の特徴をもっているが，その仕事の特徴は主に仕事の要求度 (job demand) と仕事の資源 (job resource) の 2 つのカテゴリーに分類される」(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004, p.86) ことを前提にしている。

仕事の要求度とは，仕事の特徴のネガティブな側面である。Bakker et al. (2004) によれば，仕事の要求度は，持続的な身体的，心理的（認知的，情緒的）努力とそのために関連する身体的，心理的コストを要求する仕事の物理的，心理的，社会的，組織的側面であり，具体的には仕事の高いプレッシャー，役割過重，情緒的要求，貧弱な仕事環境条件である。

また，仕事の資源とは，仕事の特徴のポジティブな側面である。すなわち，仕事の物理的，心理的，社会的，組織的側面で，(1) 仕事の目標達成に機能し (2) 仕事の要求度とそれに関連する身体的，心理的コストを減らす (3) 個人の成長と発達を刺激するものである。

このように仕事の要求度と資源を定義したうえで，Bakker et al. (2004) は Hackman & Oldman (1976) のモデルに基づき仕事の資源を次の a)～d) の 4 つに分類し，資源は組織の 4 つの水準に位置付けられるとした。a) 組織レベル（給料，キャリア開発の機会，職の安定性など），b) 対人関係と社会的関係レベル（上司と同僚の支援，チームの風土など），c) 組織としての仕事のレベル（役割の明確さ，意思決定への参加など），d) 課題のレベル（パフォーマンスのフィ

ードバック，技能の多様性，課題の明確化，自律性など）

JD-R モデルは Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli(2001)によって初めて提唱されたモデルであり，その後ワーク・エンゲイジメント尺度を用いた研究が発表されるなかで，ワーク・エンゲイジメントに関する研究では理論的枠組みとして最も多く用いられてきた(Hakanen & Roodt, 2010 成瀬 訳 2014)。Demerouti et al.(2001) は，バーンアウト（「疲弊感 exhaustion」と「ディスエンゲイジメント disengagement」の2因子で測定） JD-R モデルを提示し，教師と看護師を対象とした実証研究でモデルの妥当性を示した。その結果，仕事の要求度は「疲弊感(exhaustion)」に正の影響を与え，仕事の資源は「ディスエンゲイジメント(disengagement)」に負の影響を与えていることを示した(Figure 2.1)。その後，ワーク・エンゲイジメント尺度が開発され，Schaufeli & Bakker(2004a)ではバーンアウトとワーク・エンゲイジメントとの関係が JD-R モデルを使って検討された。

Schaufeli & Bakker(2004a)は，Demerouti et al.(2001)の JD-R モデルを拡張した。それによれば，JD-R モデルは2つのプロセスとして仮定されている。1つのプロセスは，高い仕事の要求度が従業員のエネルギーバックアップを消耗させる過重負荷で擦り切れてしまう「エネルギープロセス」である。もう1つのプロセスは，仕事の資源の不足が，高い仕事の要求度を効果的に処理することを妨げ，心理的退出やディスエンゲイジメントを促進する「動機づけプロセス」である。

Schaufeli & Bakker(2004a)はさらに，エネルギープロセスはバーンアウトを経由して健康問題とつながっている一方で，動機づけプロセスは組織のアウトカムを伴ったエンゲイジメントを経由して仕事の資源とつながっているとしている。すなわち，高い仕事の要求度と仕事の資源の不足はバーンアウトの要因となり健康問題をもたらす，仕事の資源が足りていればエンゲイジメントを促進して，ポジティブな結果要因につながるといえる。

Hakanen & Roodt(2010 成瀬 訳 2014)はこの2つのプロセスを「健康障害プロセス」とポジティブな「動機づけプロセス」として捉えなおし Schaufeli & Bakker(2004a)のモデルを翻案した JD-R

モデルを提示している。(Figure2.2)。

すなわち，JD-R モデルは，仕事の要求度と仕事の資源の 2 条件によって引き起こされる 2 つの個別の心理的プロセスから構成されている。2 つのプロセスとは，仕事の要求度からバーンアウトを経て健康に関係したネガティブなアウトカムとの関連を説明する「健康障害プロセス」と仕事の資源からワーク・エンゲイジメントを経て組織コミットメントやパフォーマンスに関係したポジティブなアウトカムを説明する「動機づけプロセス」である。

JD-R モデルは，仕事の要求度と仕事の資源の 2 つのカテゴリーを設けることで，労働者が仕事の特徴のポジティブな側面から受ける影響と，ネガティブな側面から受ける影響のバランスを見ようとするモデルと考えられる(設楽，2012)。Hakanen & Roodt(2010 成瀬 訳 2014)によれば上述の，動機づけプロセスと健康障害プロセスの 2 重プロセスを検証する研究が Demerouti et al.(2001)の萌芽的研究以降，20 件発表され，JD-R モデルは支持されている。

JD-R モデルにおいて，ワーク・エンゲイジメントは，仕事資源とも関連が大きく，ポジティブな仕事態度を促進する動機づけプロセスの媒介変数として位置づけられている。

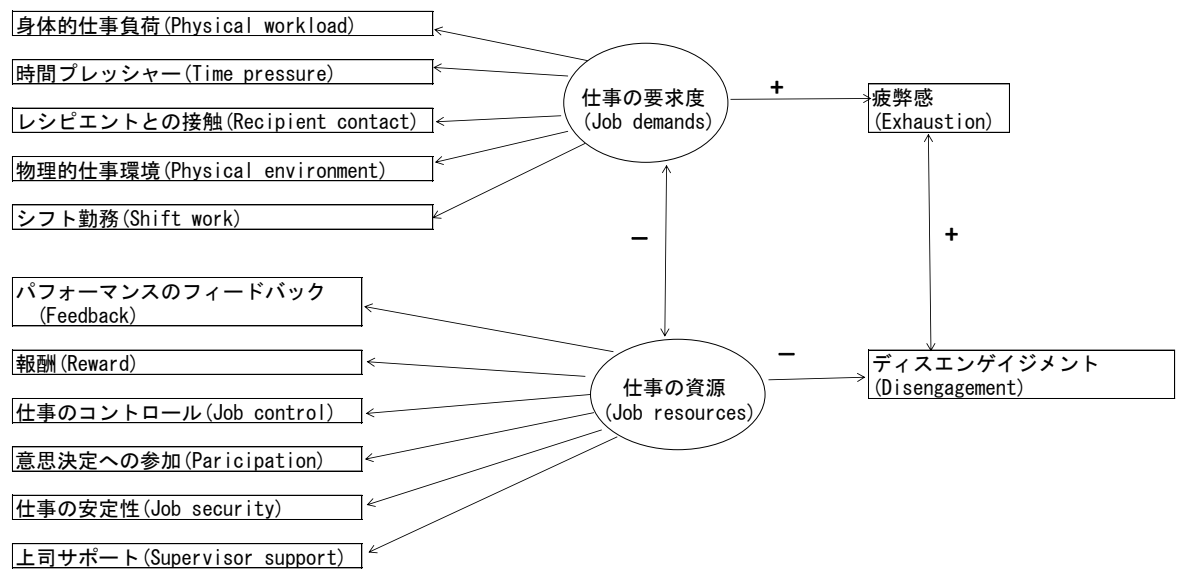
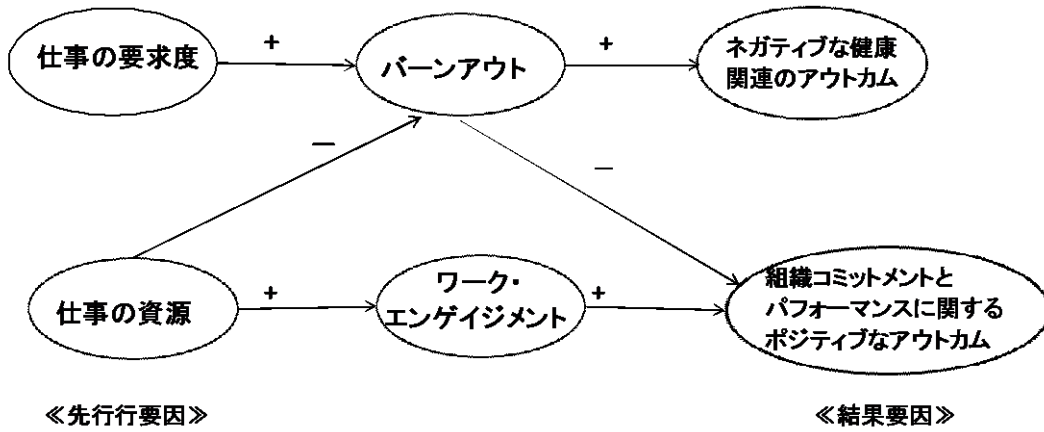


Figure2.1 バーンアウトのJD-Rモデル
(Demerouti et al.2001,p502,Figure1)

健康障害プロセス



動機づけプロセス

Figure2. 2 JD-Rモデル

[Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳 2014)p177 図7-1]

2) 個人の資源を含む JD-R モデル

Schaufeli & Bakker(2004a)をはじめとするワーク・エンゲイジメントに関する初期の JD-R モデルには個人の資源 (personal resources) という概念は組み込まれていない。

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2007,p122)は、従来の JD-R モデル研究を「仕事の性質を制約してきた結果、仕事環境への適応に重要な決定要素である従業員個人の資源を軽視してきた」と評した。そして、個人の資源を、自らの環境に上手く影響を与えてコントロールする能力についての個人の感覚(Hobfoll, Johnson, Ennis, Jackson, 2003)と捉えた。そして Xanthopoulou et al. (2007) は、個人の資源として自己効力感、組織内自尊感情 (organizational-based self-esteem)、楽観性を JD-R モデルに組み入れて、オランダの電気・エンジニアリング会社従業員 1,439 人への Web 質問紙調査による実証研究を行った。その結果、個人の資源は、1) 仕事の資源 (自律性、上司のコーチング、職場サポート、専門知識の開発の機会) からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介していること、2) 仕事の資源から疲弊感へ負の影響を媒介していることを実証し、JD-R モデルを拡張した。その後、Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2009a;2009b)は、縦断的調査の結果から、仕事の資源と個人の資源が相互に影響を及ぼしワーク・エンゲイジメントを高めることを示した(Bakker, 2011)。これらの結果を反映して、Bakker(2011)、Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳)、島津 (2014) などの JD-R モデルが提示されている^{注 1)}。島津 (2014) のモデルを Figure2.3 に示した。

前述のごとく、JD-R モデルでは、動機づけプロセスと健康障害プロセスの 2 つのプロセスに注目している点が特徴であるが、資源 (仕事の資源、個人の資源) の機能を重視していることに特徴がある。すなわち、資源の向上がワーク・エンゲイジメントの向上だけでなく、ストレス反応の低減につながっていることが注目される。したがって、仕事の資源や個人の資源を充実させることが健康と生産性の向上とを両立させる鍵になると言える (島津, 2014)。

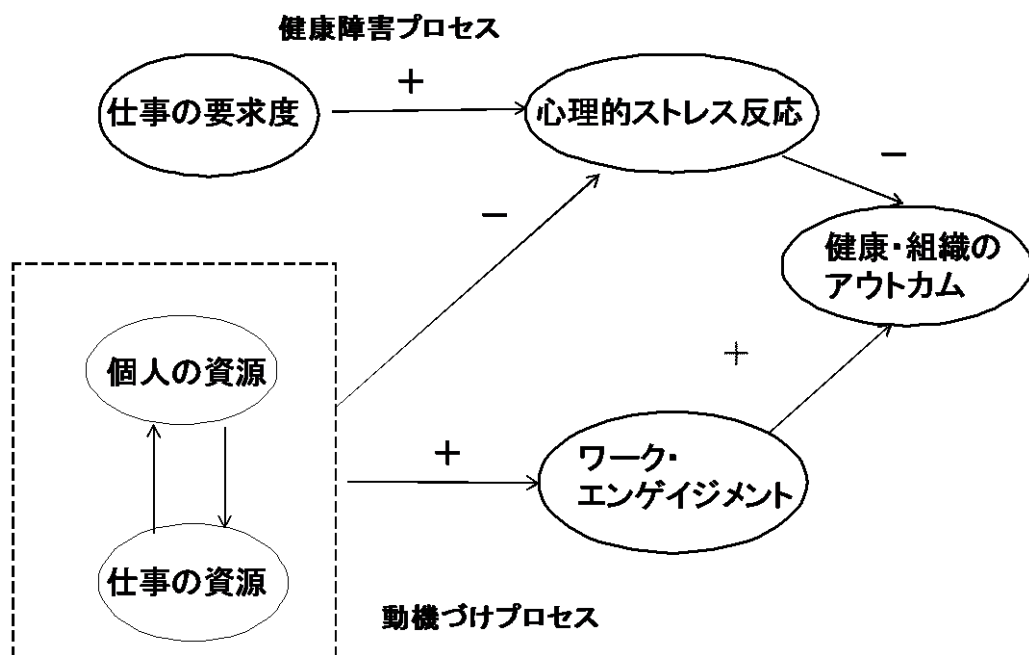


Figure 2. 3 J D-Rモデル
(島津, 2014, p59図17)

3) JD-R モデルを用いたワーク・エンゲイジメント研究の方向性

Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳 2014)は、JD-R モデルを検証した研究の中で、従業員や組織の多様性について検討できている研究はほんのわずかであることを指摘している。そのうえで、JD-R モデルを用いた研究として、職種や雇用形態が異なる集団を対象として、JD-R モデルによってワーク・エンゲイジメントとその先行要因や結果要因との関係を検討することを提案している。これにより、職業生活の多様性に関する新しい知見が得られる可能性も考えられ、今後ワーク・エンゲイジメントの研究にとって重要な提案と思われる。

第 2 節 ワーク・エンゲイジメントの先行要因

ワーク・エンゲイジメントの先行要因を仕事要因、個人要因に区分してまとめた。国内外の先行研究で用いられているワーク・エンゲイジメントの先行要因は以下のようなになる。

1) 仕事要因(仕事の資源と仕事の資源以外の仕事要因)

ワーク・エンゲイジメントの先行要因として仕事要因を Table2.1-1 から Table2.1-4 にまとめた。

仕事の資源 先行研究で取り上げられたワーク・エンゲイジメントの先行要因としての仕事要因は仕事の資源とされるものが大部分で、多くが Bakker et al.(2004)が位置付けたように 4 つのレベルに分類される。すなわち、a)組織レベル(給料、キャリア開発の機会など)、b)対人関係と社会的関係(上司と同僚の支援、チーム精神など)、c)組織としての仕事(役割の明確さ、意思決定への参加など)、d)課題のレベル(パフォーマンスのフィードバック、技能の多様性、課題の重要性、課題の明確化、自律性など)。Table2.1-1 から Table2.1-4 からも見えて取れるようにそれぞれの研究では、上記の 4 つのレベル全ての要因を検討しているものではなく、個々の研究課題からの要請によって個別に取り上げられてきたと考えられる。

まず、よくとりあげられているものは対人関係と社会的関係レベルの社会的支援であり、職場の支援として上司や同僚からの支援を測定しているものが多い。

上司支援，同僚支援は，それぞれワーク・エンゲイジメントと正の相関を示しているものの同僚支援，上司支援がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼしているか否かについては，上司支援と同僚支援ともに有意な影響はないとする Richardsen et al.(2006),上司支援は有意な影響があるとする Bakker et al. (2007)や同僚支援は有意な影響があるものの上司支援は有意な影響はないとする Schaufeli et al.(2008)があり結果は一定していない。

看護師のワーク・エンゲイジメントに関する海外文献レビュー結果から，阪井・成瀬・渡井・有本・村嶋（2012）は，上司支援は，ワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響があるとする文献と，有意な影響がないとする文献があり，また同僚支援はワーク・エンゲイジメントへ有意な影響を及ぼしていないと報告している。

以上から海外の研究において，上司支援，同僚支援のワーク・エンゲイジメントへの影響は一定していないと言える。

日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究でも上司支援，同僚支援に関して，看護師を対象とした研究に多く見られる。上司支援は有意な正の影響を示すものの，同僚支援は有意ではないとする研究(Naruse et al., 2013)や経験 9 年までは上司支援は有意な正の影響を示すものの同僚支援は有意ではなく，経験 10 年以上では上司支援，同僚支援とも有意ではなかったもの（佐藤・三木，2014）があり，海外の研究と同様に結果は一定していない。上司支援，同僚支援のワーク・エンゲイジメントへの影響を検証した結果が一定していない理由として阪井他（2012）は，部署の特性や職位の違いが影響している可能性を指摘している。今後は部署，職種や役職の差に留意した検討も必要と考えられる。

一方で，上司支援，同僚支援それぞれのワーク・エンゲイジメントへの影響ではなく，上司支援と同僚支援をまとめて（もしくは職場外の家族の支援を含めて）職場サポートとした場合には職場のサポートはワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を示していた（Rothmann & Jordaen, 2006; 小畑・森下，2013; Toyama & Mauno, 2017）。また組織・会社として従業員に関心を示す，理

解してくれるなど組織から受けるサポートを示す組織サポートはワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を示していた(松田・石川, 2012; Sulea et al., 2012)。

以上から, 上司, 同僚それぞれからの支援より, 職場成員全体からもしくは組織全体から受けると認知する支援からワーク・エンゲイジメントへの影響を検討する方が一定の結果を得られると考えられる。

次に多いのは課題レベルでの要因である。そのなかでは仕事のコントロール (Hakanen et al., 2005; Bakker et al., 2007; Shaufeli et al., 2008; 小畑・森下, 2013)と自律性 (Bakker et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2009b)という職務での自由度, 裁量権にかかわる要因が目立つ。この2つの要因の殆どはワーク・エンゲイジメントに正の影響がみられる。警察官を対象とした研究(Richardson et al., 2006)では例外的に自律性はワーク・エンゲイジメントに有意な影響はなかった。この結果は, 上位下達, 規律が優先される職業, 職場では自律性は発揮できない(発揮してはいけない)という組織, 職業特性によるものと考えられる。このほかに, 成長の機会 (Bakker et al., 2006; Rothmann & Jordaan, 2006; Joo et al., 2016) はワーク・エンゲイジメントに正の影響を示していた。

組織レベルの仕事の資源とされる給料については Bakker et al.(2006)の金銭的報酬は, ワーク・エンゲイジメントに有意な影響を与えていなかった。Adriaenssens et al. (2015)では報酬がワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼしていたが, ボーナスと感謝の2要素で測定されており, 金銭的報酬(ボーナス)か社会的報酬(感謝)のどちらか, もしくは双方が影響を及ぼしているのか不明である。

仕事の資源以外の仕事要因 仕事の資源とされる要因以外の仕事要因を扱ったものは少ないなか, 組織的公正が取り上げられており, ワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼしていた (Moliner et al., 2008; 谷口他, 2016)。逆にワーク・エンゲイジメントに負の影響をあたえていた仕事要因では職場での対人間葛藤 (Sulea et al., 2012)があげられる。

Table2.1-1

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔仕事要因〕その1

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因	先行要因とWE (または下位因子) との相関係数	先行要因からWE(または下位因 子) への影響 (主にSEMのβ値または重回帰のβ値)
		構成概念	下位尺度	
Schaufeli & Bakker (2004a). 分析対象者：①保険会社従業員 381人②安全労働衛生サービス会 社従業員202人③年金ファンド会 社従業員507人④ホームケア施設 職員608人 (オランダ)	J	仕事の資源	パフォーマンスフィードバック 同僚の支援 上司のコーチング	(SEM) 組織の資源 → WE サンプル①から③ のβ値のレンジ サンプル④ 5.1/5.3 .51
Bosman, Rothmann, & Buitendach (2005) 分析対象者：政府組織に勤務する 297人 (南アフリカ)	O	仕事要因	職の不安定さ	WE -.30
Hakken, Bakker, & Domeroutie (2005) 分析対象者：歯科医師1919人 (フィンランド)	O	仕事の資源	仕事のコントロール 仕事の革新性 専門職としてスキルの多様性 患者とのポジティブなかわり 仲間との交流	(重回帰) 先行要因 → WE 仕事のコントロール .41 仕事の革新性 .20 専門職としてスキルの多様性 .38 患者とのポジティブなかわり .34 仲間との交流 .34
Salanova, Agut, & Peiró(2005) 分析対象者：58のホテルと56のレ ストランのサービス部門の従業員 計342人 (スペイン)	W	組織の資源	トレーニング 自立性 接客技術の有効性	(SEM) 組織の資源 → WE .22 .43 .22 .13 .32 n.s. .24 .43 .24 .58
Bakker, van Emmerik, & Euwema (2006) 分析対象者：王室保安隊員2,229人 /86チーム (オランダ)	O	仕事の資源	チームレベルWEとの相関 自律性 成長への機会 上司の支援 同僚の支援 チーム精神	(マルチレベル分析) 自律性 .21 .16 .14 成長への機会 .35 .11 .14 上司の支援 .09 .06 .06 同僚の支援 .08 .11 .05 チーム精神 n.s. n.s. n.s.
		仕事要因	金銭的報酬 諸手当への満足	n.s. n.s. n.s. -.09 n.s. n.s. .04 n.s. .05
Hakanen, Bakker, & Schaufeli(2006) 分析対象者：初等校、中等校、職 業学校の教師2038人 (フィンランド)	J	仕事の資源	仕事のコントロール 上司の支援 上司と職員の情報伝達 組織風土 革新的風土	(SEM) 仕事の資源 → WE .23 .28 .21 .22 .22 .21 .20 .24 .21 .25 .10
Hallberg & Scaufeli (2006) 対分析対象者：国際IT会社とコンサ ル会社の社員186人 (スイス)	—	仕事の資源	自律性 フィードバック	相関分析のみ .51 .38
Richardsen, Burke, & Martinussen (2006) 分析対象者：警察官149人 (ノルウェー)	W	仕事の資源	自律性 上司の支援 同僚の支援	(重回帰) 先行要因 → WE 自律性 → n.s. 上司の支援 → n.s. 同僚の支援 → n.s.
Rothmann & Jordaan (2006) 分析対象者：高等教育機関の職員471 人 (南アフリカ)			組織のサポート 注1) ソーシャルサポート 注2) 成長の機会	(重回帰) 先行要因 組織のサポート 注) ソーシャルサポート 成長の機会 活力 熱意 .40 .41 .14 .18 .74 .74 .26 .19 n.s. n.s. .33 .49
注1) 「組織のサポート」は、上司のとの関 係、情報共有、意思決定への参加、職場のコ ミュニケーションで測定されている。 注2) 「ソーシャルサポート」は同僚との関 係と仕事の実現性で測定されている。				

※モデル区分：JはJD-Rモデルを用いた実証研究，Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE,WE→結
果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究，Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

Table2.1-2

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔仕事要因〕その2

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数			先行要因からWE(または下位因子)への影響 (主にSEMのβ値または重回帰のβ値)				
		構成概念	下位尺度				(SEM)	活力	熱意	没頭	
Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou(2007)	O	仕事の資源		活力	熱意	没頭					
			仕事のコントロール	.27	.29	.18	仕事のコントロール	.34	.30	.19	
			上司のサポート	.21	.28	.11	上司のサポート	.29	.32	.13	
分析対象者：初等校，中等校，職業学校の教師805人 (フィンランド)			上司と職員の情報伝達	.16	.20	n.s.	情報伝達	—	—	—	
			組織風土	.18	.23	.08	組織風土	.29	.27	.10	
			仕事の革新	.16	.21	.07	仕事の革新	.24	.23	n.s.	
			同僚の正しい評価	.40	.53	.26	同僚の評価	.50	.57	.29	
			革新的風土	.16	.21	.07	革新風土→	.24	.23	.09	
Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen (2007)	O	仕事の資源		活力	熱意	没頭	(重回帰)	活力	熱意	没頭	
分析対象者：7つの病院の医師，看護師，研究者，研究助手，清掃，洗濯スタッフ等735人 *縦断研究time1のデータ (フィンランド)			仕事のコントロール	.20	.26	.19	仕事のコントロール→	.11	.18	.14	
			マネジメントの質	.27	.21	.16	マネジメントの質→	.14	n.s.	n.s.	
		個人の資源									
			組織内自尊心	.48	.51	.31	組織内自尊心→	.23	.25	.13	
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2007)	J	仕事の資源		活力	熱意	没頭	(SEM)				
分析対象者：電気エンジニアリング会社従業員715人 (オランダ)			自律性	.31	.37	.22	仕事の資源 → WE			.43	
			ソーシャルサポート	.31	.33	.22					
			上司のコーチング	.31	.36	.22					
			専門性の開発機会	.38	.52	.33					
Hakanen & Lindbohm(2008)	O	仕事の資源		WE			(SEM)	先行要因 → WE			
分析対象者：元乳がん患者531人，対照群747人 (ノルウェー)			職場サポート	.32			職場サポート	元患者 対照群 (分析に含まれていない)			
			組織風土	.30			組織風土 →	.18	.30		
Schaufeli, Taris, & Rhenen(2008)	O	仕事の資源		活力	熱意	没頭	(重回帰)	先行要因	活力	熱意	没頭
分析対象者：通信会社の管理職と役員587人 (オランダ)			仕事のコントロール	.41	.59	.38	コントロール→	.11	.21	.21	
			同僚の支援	.23	.31	.14	同僚支援→	.11	.16	n.s.	
			上司の支援	.24	.34	.14	上司支援→	n.s.	n.s.	n.s.	
Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli(2008)	W	組織の資源		WE			(マルチレベル分析)		estimate		
分析対象者：ヨーロッパの航空会社のフライトアテンダント223人			同僚の支援	.37			同僚の支援→WE	.14			
Karatepe & Olugbade (2009)	O	仕事の資源		活力	熱意	没頭	(SEM)	活力	熱意	没頭	
分析対象者：ホテル従業員130人 (ナイジェリア)			上司の支援	n.s.	n.s.	.18	上司の支援→	n.s.	n.s.	n.s.	
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2009b)	W	仕事の資源		WE	注)資源とWEとも、日ごとの(5日間の平均)で		(マルチレベル分析)		estimate		
分析対象者：ギリシアのファストフード会社4支店の従業員42人 (ギリシア)			自律性	n.s.	ある		自律性→	WE	.07		
			コーチング	.56			コーチング→	WE	.12		
			チームの風土	n.s.			チームの風土	WE	.12		

※モデル区分：JはJD-Rモデルを用いた実証研究，Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE,WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究，Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

Table2.1-3

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔仕事要因〕その3

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分*	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数	先行要因からWE(または下位因子)への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値)	
		構成概念	下位尺度		(SEM)	
Chughtai & Beukley (2011) 分析対象者: 研究センター勤務の 科学者168人 (アイルランド)	W	仕事要因	WE		先行要因 → WE	
		上司への信頼	.47		上司への信頼 →	.47
		信頼傾向	.36		信頼傾向 →	.27
Salanova, Lorente, Chambel, & Marti nez(2011) 分析対象者: 看護師280人と上司 18人(ポルトガル)	W	仕事の資源	活力 熱意		先行要因 → WE	
		変革型リーダーシップ	.21 .21		革型リーダーシップ →	.17
		個人の資源				
		自己効力感	.39 .27		自己効力感 →	.39
Bakker, Tims, & Derks(2012) 分析対象者: インターネット調査に同 僚と一緒に応募した数社の会社員190 人 (オランダ)	W	仕事要因	WE		先行要因 → WE	
		ジョブクラフティング	活力 熱意 没頭		先行要因 → WE	
		構造的仕事資源の増加	.25 .29 .32		ジョブクラフティング →	.68
		社会的仕事資源の増加	.53 .55 .53			
		仕事の要求の増加	.49 .51 .58			
松田・石川(2012) 分析対象者: インターネット調査 での有効回答者1127人の男女会社 従業員(日本)	O	仕事の資源	WE		先行要因 → WE	
		組織サポート	.48		組織サポート →	.40
		個人の資源				
		組織内自尊感情	.48		組織内自尊感情 →	.36
					注) 組織サポート→組織内自尊感情 →WEの間接効果も示されている。	
Sulea, Virga, D., Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru, & Sava (2012) 分析対象者: 3企業の従業員259人 (ルーマニア)	W	職場での対人間のコンフリクト	WE		先行要因 → WE	
		仕事の資源	職場での対人間の コンフリクト	-.25	職場での対人間の コンフリクト →	-.14
		組織のサポート	.12		組織のサポート →	.24
		個人要因				
		Big five 誠実性	.35		誠実性 →	.34
Naruse, Sasaki, Watai, Taguchi, Kuwahara, Nagata & Murasima (2013) 分析対象者: 福岡県の訪問看護ス テーション(ST)勤務の訪問看護師 175人(日本)	O	社会的支援	WE		先行要因 → WE	
		上司支援	—		上司支援 →	.30
		同僚支援	—		同僚支援 →	n.s.
小畑・森下(2013) 分析対象者: 近畿地方の業種の異 なる民間企業5社の710人の男女従 業員(日本)	O	仕事のコントロール度	WE		先行要因 → WE	
		仕事の適合性	.12		仕事のコントロール →	.12
		職場サポート	.37		仕事の適合性 →	.37
			.15		職場サポート →	.15
Geldenhuis, Laba, & Venter (2014). 分析対象者: 無作為抽出された1 年以上勤務実績のある従業員145 人(南アフリカ)	W	仕事の有意義性	WE		先行要因 → WE	
			.64		仕事の有意義性 →	.65
Mache, Vitzthum, Wanke, Groneberg, Klapp & Danzer(2014) 対象者: 病院勤務医224人 (ドイツ)	O	仕事の資源	活力 熱意 没頭		先行要因 → WE	
		成長の可能性	.37 .40 .35		成長の可能性 →	.23
		仕事での影響力	.35 .37 .38		リーダーシップの質 →	.19
		仕事の自由度	.28 .30 .32			
		社会的支援	.31 .38 .32			
		フィードバック	.26 .35 .19			
		リーダーシップの質	.32 .34 .31			
佐藤・三木(2014) 分析対象者: 関東および近畿地方 の病院勤務の看護師1194人 (日本)	O	仕事の資源	WE		先行要因 → WE	
		上司支援	(経験1~3年)		上司支援 →	.26
		同僚支援	(経験4~9年)		同僚支援 →	n.s.
			(経験10年以上)		上司支援 →	.17
					同僚支援 →	n.s.
					上司支援 →	n.s.
					同僚支援 →	n.s.

*モデル区分: JはJD-Rモデルを用いた実証研究, Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究, Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

Table2.1-4

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔仕事要因〕その4

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数	先行要因からWE(または下位因子) への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値)		
		構成概念	下位尺度				
Trépanier, Frenet, Austin, Forest, & Vallerand(2014) 分析対象者: ケベック州の看護師1,179人 と教師746人 (カナダ)	J	仕事の資源	WE .49 認知的資源 (仕事に有用な情報) 情緒的資源 (情緒的サポート) 身体的資源 (休憩)	WE .49	(SEM) 仕事の資源 → WE	→	WE .24 看護師 教師 .41
Adriaenssens, DeGucht, & Maes (2015) 分析対象者: 救急病棟の看護師170人 (ベルギー)	O	仕事の資源	仕事のコントロール 同僚支援 報酬	WE .43 .36 .33	独立変数 仕事のコントロール 同僚支援 報酬	→ → →	WE .40 .17 .23
佐々木・難波・二宮(2015) 分析対象者: 全国の訪問看護ST勤務の看護師と保健師計652人 (日本)	W	組織要因			(SEM) 独立変数 職務エンパワメント	→ →	WE .26
井口(2016) 分析対象者: 地方自治体勤務の保健師1766人 (日本)	J	仕事の資源	*仕事のコントロール, 上司サポート, 同僚サポート, 成長の機会, 上司のリーダーシップ, 役割明確化など 16因子を仕事の資源としている。		(SEM) 仕事の資源	→	WE .47
Joo, Lim, & Kim(2016) 分析対象: 韓国の大企業の子会社 (金融, 製造業, サービス業) の 従業員559人 (韓国)	O	仕事の資源	自律性 フィードバック 仕事の有意義性 成長の機会	WE .69 — — —	(重回帰) 独立変数 自律性 フィードバック 仕事の有意義性 成長の機会	→ → → →	WE <i>n.s.</i> <i>n.s.</i> .08 .19
谷口・時實・合田・原野(2016) 分析対象者: 某県の介護福祉施設 に勤務する介護福祉士184人 (日本)	O	組織的公正	手続的公正 対人的公正	WE .47 .40	(重回帰) 独立変数 組織的公正	→	WE .38
Toyama & Mauno (2017) 特別養護老人ホームで働く看護師 489人 (日本)	O	仕事の資源	ソーシャルサポート	WE .23	Multiple meditation analysis ソーシャルサポート		WE .18

※モデル区分: JはJD-Rモデルを用いた実証研究, Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究, Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

1) 個人要因 (個人の資源と個人の資源以外の個人要因)

ワーク・エンゲイジメントの先行要因として個人の資源を Table.2.2-1 にまとめた。

個人の資源 Xanthopoulou et al. (2007)が自己効力感，組織内自尊感情，楽観性を個人の資源として取り上げた以降，個人の資源を検討する研究が行われている (Hakanen & Lindorfer, 2008; Schreus et al., 2009; Salanova et al., 2011; Mache et al., 2014; 松田・石川, 2012; 石塚・三木, 2016など)。

個人の資源としては自己効力感，組織内自尊感情，楽観性，レジリエンスが取り上げられており，自己効力感，組織内自尊感情，楽観性を個人の資源としてまとめてワーク・エンゲイジメントへの影響を検証した Xanthopoulou et al. (2007)以外は，個人の資源の個々の要因がワーク・エンゲイジメントへ及ぼす影響を検証した研究が多い。

自己効力感，組織内自尊感情，楽観性は良く取り上げられ，どの研究でも，ワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼしていた。レジリエンスを取り上げた研究に関して，ワーク・エンゲイジメントに有意な影響を及ぼしていないもの (Joo et al., 2016) や有意な正の影響を及ぼしていたもの (Mache et al., 2014; Nishi et al., 2016) があり結果は一定していない。ワーク・エンゲイジメントに有意な影響がなかった Joo et al. (2016)での調査対象者は，大企業従業員であり，ワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていた Mache et al. (2014)と Nishi et al. (2016)での調査対象者は，前者は病院勤務医，後者は震災後の救援活動にあたった医師や看護師他である。「レジリエンスは逆境からの『跳ね返り』，未来の不確実性にもためらうことなく向き合っていく心理的能力として概念化されている部分が多い」

(Sweetman & Lithans, 2010。江口訳 2014)。そのため，レジリエンスがワーク・エンゲイジメントへ及ぼす影響が一定していない要因には，仕事において人命に関わるような逆境を経験しその状況に前向きに向き合うことを経験したかどうかの差異，すなわち調査対象者の職業特性の差異が考えられる。レジリエンスはワーク・エンゲイジメント研究において取り上げられた時期は他の個

人の資源と比べ比較的遅く，研究件数も少ない。研究が増えてくれば安定した結果につながると考えられる。

楽観性に関して，Hakanen & Lindbohm (2008)は職場復帰した元癌患者のワーク・エンゲイメントを調査した。楽観性の高い元がん患者は，楽観性の低い元がん患者よりワーク・エンゲイジメントは高かった。加えて，楽観性の高い元がん患者は仕事に復帰後の職場の上司の拒否が低い群のワーク・エンゲイジメントと比べて，上司の拒否が高い群においても，ワーク・エンゲイジメントには有意な低下は見られなかった。このことから楽観性はワーク・エンゲイジメントの維持に寄与すると考えられる。

Table2.2-1
実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因 [個人の資源]

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数			先行要因からWE(または下位因子) への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値)		
		構成概念	下位尺度				(SEM)		
Xanthoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2007)*3 分析対象者：電気エンジニアリング会社従業員714人 (オランダ)	J	個人の資源	自己効力感 組織内自尊感情 楽観性	.28 .39 .33	.25 .40 .30	.19 .32 .18	個人の資源 → WE		.29
Hakanen & Lindobohm(2008) 分析対象者：元乳がん患者531人、対照群747人 (ノルウェー)	O	個人の資源	楽観性 悲観主義	.49 -.34			(SEM) 楽観性 → .41 悲観主義 → -.36	元癌患者 対照群	.19 <i>n.s.</i>
Schreurs, Bakker, & Schaufeli(2009) 分析対象者：ヘルスケア施設の従業員200人 (オランダ)	O	個人の資源	自己効力感 楽観性 マスタリー	WE .30 .29 .14			独立変数 → WE 自己効力感 → .22 楽観性 → .24 マスタリー → <i>n.s.</i>		
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli(2009b) 分析対象者：ギリシアのファストフード会社3支店の従業員42人	O	個人の資源	自己効力感 組織内自尊感情 楽観性	.52 .42 .43	注) 資源とWEとも日ごとの(5日間の平均)で ある		(マルチレベル分析) 自己効力感 → WE .15 組織内自尊感情 → WE .11 楽観性 → WE .13	estimate	
Salanova, Lorente, Chambel, & Martine W 分析対象者：看護師280人と上司18人 (ポルトガル)	W	個人の資源	自己効力感	.39	.27		(SEM) 自己効力感 → WE		.39
松田・石川(2012) 分析対象者：インターネット調査での有効回答者1127人の男女 (日本)	O	個人の資源	組織内自尊感情	WE .48			(SEM) 先行要因 → WE 組織内自尊感情 → .36 注)組織サポート→組織内自尊感情→WEの間接効果も有り。		
Mache, Vitzthum, Wanke, Groneberg, Klapp & Danzer(2014) 対象者：病院勤務医223人 (ドイツ)	O	個人の資源 個人要因	自己効力感 楽観性 レジリエンス 悲観主義	.30 .31 .33 -.27	.34 .35 .32 <i>n.s.</i>	.28 .29 .27 <i>n.s.</i>	独立変数 → WE 自己効力感 → .20 楽観性 → .18 レジリエンス → .26 悲観主義 → —		
石塚・三木(2016) 分析対象者：関東および近畿地方の病院勤務の看護師1014人 (日本)	O	個人の資源	楽観性				(重回帰) 独立変数 → WE (経験1～3年) 楽観性 → .29 (経験4～9年) 楽観性 → .17 (経験10年以上) 楽観性 → .24		
Joo, Lim, & Kim(2016) 分析対象者：韓国のコングロマリットの12子会社(製造、金融、サービス、建設、貿易)の従業員599人	O	個人の資源	自己効力感 希望 レジリエンス 楽観性	WE .76 — — —			(重回帰) 独立変数 → WE 自己効力感 → .11 希望 → .38 レジリエンス → <i>n.s.</i> 楽観性 → .12		
Nishi, et al.(2016) 分析対象者：東日本大震災の後の救援活動に従事したDMAsの看護師、組織コーディネータ、薬剤師、ソーシャルワーカー、臨床心理士など254人 (日本)	O	個人の資源	レジリエンス	.42	.48	.3	(重回帰) 独立変数 → WE レジリエンス → .35		

※モデル区分：JはJD-Rモデルを用いた実証研究，Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究，Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

個人の資源以外の個人要因 ワーク・エンゲイジメントの先行要因として個人の資源以外の個人要因を Table2.2-2 及び Table2.2-3 にまとめた。

個人の資源以外の個人要因として報告されている要因でいくつかの研究でみられるものはパーソナリティ特性である。パーソナリティ特性としては、タイプ A や Big Five が取り上げられている。タイプ A を取り扱った研究 (Richardson et al. , 2006; Hallberg et al. , 2007) では、タイプ A の下位因子である「達成努力」と「短気/いら立ち」に関して、「達成努力」は上記 2 つの研究のどちらもワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を与えていたものの、「短気/いら立ち」に関しては、有意ではなかったものと負の影響があったものがあり結果は一定していない。

Big Five に関して、Kim et al. (2009) は「外向性 (Extraversion)」、「調和性 (Agreeableness)」、「神経症傾向 (Neuroticism)」、「誠実性 (Conscientiousness)」、「開放性 (Openness)」の 5 因子すべてを検討した。その結果は、「誠実性」が「活力」と「没頭」に有意な正の影響を、「神経症傾向」が「活力」に有意な負の影響を与えていた一方で、「外向性」、「調和性」、「開放性」の 3 因子のワーク・エンゲイジメントへの影響は有意ではなかった。

Big Five を取り上げた他の研究では 5 因子すべてを取り上げているものは見られない。Halbesleben, Harvey & Bolino (2009) では、「誠実性」が取り上げられて、ワーク・エンゲイジメントと正の相関を示した。Sulea, et al (2012) においても「誠実性」が取り上げられ、ワーク・エンゲイジメントに正の影響を示していた。「誠実性」がワーク・エンゲイジメントへ及ぼす正の影響は一貫しているように思われる。

また、Langelaan, Bakker, van Dooren & Schaufeli (2006) では、ワーク・エンゲイジメントは「外向性」とは正の相関、「神経症傾向」とは負の相関を示し、判別分析による標準化正準判別係数からワーク・エンゲイジメントに「外向性」は正の影響を、「神経症傾向」は負の影響を及ぼすと考えられる。

また、その他のパーソナリティ特性として競争性特性 (trait

competitiveness)が検討されている。Karatepe & Olugbade(2009)は、競争性はワーク・エンゲイジメントの3因子に有意な正の影響を及ぼすことを示した。「競争特性は他者との競争を楽しむ、勝ちたいと思うことであり、パーソナリティの一側面として概念化されている」(Brown, Cron & Slocum Jr,1998, p90)。競争性が高い従業員はワーク・エンゲイジメントが高く、その結果、パフォーマンスも高いと考えられることから組織の業績には好ましい面もあるものの、協調性が競争性より必要とされる職場もあることからどの職場でも競争性は有用とは限らないだろう。

その他の個人要因としては教師対象の研究で三和・外山(2015)は、教科指導動機を検討した。その結果、「内発的動機づけ」、「子供志向」、「承認・比較志向」はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を示し、「無関心」、「熟達志向」は有意ではなかった。また、看護師の感情労働を検討した加賀田・井上・窪田・島津(2015)では「探索的理解」がワーク・エンゲイジメントに有意な影響を与えていた。介護職の「相談対応力」はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を与えていた(谷口・時實・合田・原野, 2016)。これらの要因は職業特性とでも言えるワーク・エンゲイジメントへの個人的先行要因と考えられる。

また、比較的新しいワーク・エンゲイジエントの先行要因としてジョブクラフティングが取り上げられている。ジョブクラフティングはワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼすことが示されている(Bakker, Tims,& Derks,2012; Sakurayama et al., 2017)。

ジョブクラフティングはWrzesniewski & Dutton (2010)によって提唱された概念であり、「個人が仕事や仕事での関係性の境界で行う物理的、認知的変化」(Wrzesniewski & Dutton,2010, p179)と定義されている。仕事や仕事の関係性の境界において認知的に変化させる例として、森永(2008)によれば、病院の掃除担当者として雇われた従業員が、担当している階の患者やその家族をケアする目的のために積極的にコミュニケーションをとるようになるというケースがあげられる。

これらから、ジョブクラフティングとは、仕事の意義を高める

ために自らが仕事を変化させること（バッカー・江口・原・島津，2013）であり，対人的な交流のあり方や職務の目的や意義を自ら見直すことで，やりがいを見いだすもの（池田，2017）と言える。ジョブクラフティングによって自分の取り組む仕事に意義を感じやすくなることに加えて，ジョブクラフティングには自分で仕事を変えることが出来るとの認識も持つようになることから，仕事を自分で決めることができるという自律性の感覚も生じると考えられる。自分の仕事に意義や自律性を感じることからジョブクラフティングによってワーク・エンゲイジメントが高まると考えられる。

Table2.2-2

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔個人要因〕その1

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因	先行要因とWE (または下位因子) との相関係数	先行要因からWE(または下位因 子)への影響 (主にSEMのβ値または重回帰のβ値)
		構成概念	下位尺度	
Langelaan, Bakker, van Doornen, & Schaufeli (2006)	—	個人要因 Big five	活力 熱意 .44 .37	(数値は、標準化正準判別係数) burnout WE 外向性 -.18 .35 神経症傾向 .81 -.49
分析対象者:情報通信会社の管理職、食品会社のブルーカラー、ポジティブシンキングセミナー参加者計572人(ドイツ)		気質	興奮の強さ 抑制の強さ 機動性 .29 .20 .28 .22 .44 .33	興奮の強さ -.14 .07 抑制の強さ -.18 .12 機動性 .00 .36
Richardsen, Burke, & Martinussen (2006)分析対象者:警察官150人(ノルウェー)		個人要因 タイプA	達成努力 短気/いら立ち .45 -.33	(重回帰) タイプA → WE 達成努力 → .33 短気/いら立ち → n.s.
Hallberg, Johansson, & Schaufeli (2007) 分析対象者: 国際情報通信会社従業員329人	O	タイプA	WE 達成努力 短気/いら立ち .36 -.14	(重回帰) 達成努力 → .37 短気/いら立ち → -.26
Karatepe & Olugbade (2009) 分析対象者ホテル従業員130人(ナイジェリア)	O	個人要因	競争性 .25	活力 熱意 没頭 (SEM) 競争性→ .22 .18 .22
Kim, Shin, Swnger (2009) 分析対象者: ノースウェスタン州のファストフードチェーン店の従業員178人(アメリカ)	O	個人要因 Big five	外向性 調和性 神経症傾向 誠実性 開放性 n.s. n.s. n.s. .17 .32 .18	熱意 没頭 (重回帰) 外向性→ n.s. n.s. n.s. 調和性→ n.s. n.s. n.s. 神経症傾向→ -.27 n.s. n.s. 誠実性→ .24 n.s. .22 開放性→ n.s. n.s. n.s.
Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009) 対象者: 空軍基地内の州の消防職員、教育、ヘルスケア、金融機関、行政機関、製造業などの労働者とヘアスタリスト計844人(アメリカ)		個人要因 Big five	誠実性 .35	WE
Bakker, Tims, & Derks(2012) 分析対象者:インターネット調査に同僚と一緒に応募した数社の会社員190人(オランダ)	W	個人要因 ジョブクラフティング	活力 熱意 没頭 構造的仕事資源の増加 .25 .29 .32 社会的仕事資源の増加 .53 .55 .53 仕事の要求の増加 .49 .51 .58	(SEM) 先行要因 → WE ジョブクラフティング → .68
Sulea, Virga, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru, & Sava (2012) 分析対象者: 3企業の従業員259人(ルーマニア)	W	個人要因 Big five	誠実性 .35	(SEM) 誠実性 → .34
佐藤・三木(2014) 分析対象者: 関東および近畿地方の病院勤務の看護師1194人(日本)	O	個人要因 コーピング特性	積極的問題解決 気分転換	(重回帰) 先行要因 → WE (経験1〜3年) 積極的問題解決 → .15 視点の転換 → .15 (経験4〜9年) 積極的問題解決 → n.s. 視点の転換 → .25 (経験10年以上) 積極的問題解決 → n.s. 視点の転換 → .27
Trépanier, Frenet, Austin , Forest, & Vallerand(2014) 分析対象者:ケベック州の看護師1,179人と教師746人(カナダ)	J	個人要因	仕事への調和的情熱 (Harmonious passion) .61	(SEM) Harmonious passion → WE .49 看護師 .25 教師

*モデル区分: JはJD-Rモデルを用いた実証研究, Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究, Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

Table2.2-3

実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の先行要因〔個人要因〕その2

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数			先行要因からWE(または下位因 子)への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値)		
		構成概念	下位尺度						
加賀田・井上・窪田・島津(2015) 分析対象者：関東地方の1総合病 院看護師306人（日本）	O	個人要因 感情労働	探索的理解	WE .28			(重回帰) 独立変数 探索的理解 →	WE .34	
三和・外山(2015) 分析対象者：東海・関東地方の小 中高教員157人 （日本）	O	個人要因 教師の教科指導動機	内発的動機づけ 義務感 子ども志向 無関心 承認・比較志向 熟達志向	活力 .37 <i>n.s.</i> .32 -.23 .34 .35	熱意 .38 <i>n.s.</i> .39 -.31 .33 .43	没頭 .38 <i>n.s.</i> .25 -.20 .37 .38	(重回帰) 独立変数→ 内発的動機づ 義務感 子ども志向 無関心 承認・比較志 熟達志向	活力 .22 <i>n.s.</i> .19 <i>n.s.</i> .22 <i>n.s.</i>	熱意 .18 -.18 .22 <i>n.s.</i> .19 <i>n.s.</i>
永野・藤(2016) 分析対象者：複数の企業の従業員 で弱い紐帯との接触のあった246 人 （日本）	O	キャリアリフレクション	自分の働き方への再評価 仕事への危機意識喚起 職業的自己効力感	WE .18 <i>n.s.</i> .34				(SEM) 自分の働き方への再評価 仕事への危機意識喚起 職業的自己効力感	WE → .39 → -.31 → .28
谷口・時實・合田・原野(2016) 分析対象者：某県の介護福祉施設 に勤務する介護福祉士184人 （日本）	O	相談対応力	問題解決力 共感と傾聴力 自己統制力 社交性 気づく力	WE .43 .36 .38 .43 .38				(重回帰) 独立変数 相談対応力 →	WE → .32
Sakuraya, et al. (2017) 分析対象者：製造会社の従業員 894人 （日本）	O	個人要因 ジョブクラフティング	構造的仕事資源の増加 社会的仕事資源の増加 挑戦的な仕事の要求の増加	WE .50 .30 .54				(重回帰) 独立変数 → 構造的仕事資源の増加 社会的仕事資源の増加 挑戦的な仕事の要求の増加	WE → .31 → .14 → .36
Toyama & Mauno (2017) 特別養護老人ホームで働く看護師 489人 （日本）	O	個人要因	情動知能	WE .39				Multiple meditation Analysis 情動知能	WE .36

※モデル区分：JはJD-Rモデルを用いた実証研究，Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究，Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

第 3 節 ワーク・エンゲイジメントの結果要因

ワーク・エンゲイジメントの結果要因に関する研究は、従来、注目されてこなかった。しかし、Halbesleben(2010 井上 訳 2014)によれば、研究者たちは、ワーク・エンゲイジメントは重要な結果要因につながるとの根拠をもち、ワーク・エンゲイジメントと結果要因の関連を明らかにし始めた状況にある。ワーク・エンゲイジメントの結果要因を Table2.3-1 と Table2.3-2 にまとめた。

ワーク・エンゲイジメントの結果要因はポジティブなアウトカムとされている。そのなかでパフォーマンスを取り上げた研究が多い。パフォーマンスの多くは役割内行動もしくは役割外行動で測定されている (Schaufeli et al., 2006; Xanthopoulou et al., 2008; Salanova et al., 2011; Bakker et al., 2012)。他には、過去 4 週間の自分のパフォーマンスを 0-10 の自己アンカースケールで測定したもの (Simazu & Schaufeli, 2009)、ファストフード店の収益をパフォーマンスとしたもの (Xanthopoulou et al., 2009b)があり、パフォーマンスの測度は多様である。しかし、いずれのパフォーマンスに対しても、ワーク・エンゲイジメントが正の影響を与えている。異なるパフォーマンス尺度によって測定されたパフォーマンスに対してもワーク・エンゲイジメントは正の影響を及ぼしていることからワーク・エンゲイジメントとパフォーマンスとの正の関連は頑健といえよう。この他の結果要因としては組織コミットメント (Richardson, Burke, & Martinussen, 2006)、職務継続意図 (佐々木・難波・二宮, 2015) も取りあげられており、ワーク・エンゲイジメントが正の影響を与えている。

ネガティブな結果要因としては、「離職意図」 (Schaufeli & Bakker, 2004a; 井口, 2016)、「アブセンティーズム (欠勤継続, 頻繁な欠勤)」 (Schaufeli, Bakker, Van Rhenen, 2009)、「不健康」 (Simazu & Schaufeli, 2009)が取りあげられている。いずれもワーク・エンゲイジメントがこれらの結果要因に負の影響を与え、ネガティブな結果を低減することが示されている。

Halbesleben(2010 井上 訳 2014)のメタ分析でも、ワーク・エンゲイジメントはポジティブな結果要因 (パフォーマンス, コミットメント, 健康) と正の関連を示し、ネガティブな結果要因 (離

職意図) と負の関連を示していた。

以上からワーク・エンゲイジメントが高い従業員は組織へのコミットメント高く、職場に定着し、健康で欠勤少なくパフォーマンスが高いといえよう。

Table2.3-1
実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の結果要因その1

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数			先行要因からWE(または下位 因子)への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値)	
		構成概念	下位尺度				(SEM) WE →	
Schaufeli & Bakker (2004a). 分析対象者：①保険会社従業員 381人②安全労働衛生サービス会 社従業員202人③年金ファンド会 社従業員507人④ホームケア施設 職員608人 (オランダ)	J	離職意思		活力	熱意	没頭	(SEM) WE →	離職意思 レンジ： -.16/--.33 ①-③ -.17 ④
				-.16	-.39	-.20		
Sakanova, Agut, & Peiró(2005) 分析対象者：58のホテルと56のレ ストランのサービス部門の従業員 計342人 (スペイン)	W	サービス風土		活力	熱意	没頭	(SEM) WE →	サービス風土 .61
				.25	.52	.22		
Schaufeli, Taris, & Bakker (2006) 分析対象者：インターネット調査に参 加した、幅広い業種の従業員2164人 (オランダ)	O						(SEM) WE →	結果要因 健康 .35 アブセンティーズム -.09 幸福 .31 役割内パフォーマンス .37 役割外パフォーマンス .32 革新性 .37
Hakanen, Bakker, & Schaufeli(2006) 分析対象者：初等校、中等校、職 業学校の教師2038人 (フィンランド)	J	組織コミットメント		活力	熱意		(SEM) WE →	結果要因 組織コミットメント .47
				.41	.50			
Richardsen, Burke, & Martinussen (2006) 分析対象者：警察官150人 (ノルウェー)	O	組織コミットメント 自己効力感		WE			(重回帰) WE →	結果要因 組織コミットメント .37 自己効力感 .59
				.55				
				.67				
Hakanen, Perhonen, & Toppinen- tarnier (2008) 分析対象者：T1とT2の2回の調査に参 加した歯科医697人 (フィンランド)	O	自発性(T1) (initiative)		T1 活力	熱意	没頭	(SEM) T1 WE →	T2 自発性 .13
				.46	.40	.30		
Xanthoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli(2008) 分析対象者：ヨーロッパの航空会 社のフライトアテンダント223人	W	日々の役割内パフォーマンス 日々の役割外パフォーマンス		WE			(マルチレベル分析) WE →	estimate 役割内パフォーマンス .21 役割外パフォーマンス .35
				.39				
				.39				
Shimazu & Schaufeli (2009) 西日本の建設機械製造会社従業員 776人 (日本)	O	不健康 心理的ストレス反応 身体愁訴 生活満足感 職務満足感 家庭満足感 仕事のパフォーマンス		活力	熱意	没頭	(SEM) WE →	結果要因 不健康 -.45 生活満足感 .67 パフォーマンス .24
				-.29	-.27	-.18		
				-.23	-.17	-.09		
				.41	.42	.38		
				.17	.20	.13		
				.17	.24	.15		
Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen (2009) 分析対象者：T1とT2の2回の調査 に参加した通信会社の管理職201 人 (オランダ)	O	アブセンティーズム 欠勤継続 頻繁な欠勤		T1 活力	熱意		(SEM) WE(T1) →	頻繁な 欠勤 -.18
				-.20	-.22			
				-.22	-.21			
設楽・新井 (2009) 分析対象者：首都圏で勤務する就 労者145人 (日本)	O	対人相互不安 ポジティブ関係コーピング		WE			(SEM) WE →	対人不安 -.37 ポジティブ関係 コーピング .33
				-.37				
				.27				

※モデル区分：JはJD-Rモデルを用いた実証研究，Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE
→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究，Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

Table2.3-2
実証研究にみるワーク・エンゲイジメント(WE)の結果要因その2

研究者 分析対象者 (調査実施国)	モデル 区分※	ワーク・エンゲイジメントの 先行要因		先行要因とWE (または下位因子) との相関係数	先行要因からWE(または下位 因子) への影響 (主にSEMの β 値または重回帰の β 値) (マルチレベル分析)				estimate
		構成概念	下位尺度						
Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009b) 分析対象者:ファストフード会社の3支 店の従業員42人(ギリシア)	W	毎日の収益		WE .34	WE	→	毎日の 収益	32.26	
Chughtai & Bcukley (2011) 分析対象者: 研究センター勤務の 科学者168人 (アイルランド)	W	学習目標志向(LGO)		WE .54	(SEM) WE	→	LGO	.60	
Salanova, Lorente, Chambel, & Martí nez(2011) 分析対象者: 看護師280人と上司 18人(ポルトガル)	W	役割外パフォーマンス (Extra-role performance)		活力 .12 熱意 <i>n.s.</i>	(SEM) WE	→	Erp	.13	
Bakker, Tims, & Derks(2012) 分析対象者: インターネット調査に同 僚と一緒に応募した数社の会社員190 人 (オランダ)	W	役割内パフォーマンス (In-role performance)		活力 .27 熱意 .39 没頭 .32	(SEM) WE	→	Irp	.37	
Sulea, Maricutoiu, Schaufeli, Dumitru, & Sava (2012) 分析対象者: 3企業の従業員259人 (ルーマニア)	W	反仕事行動 (CWB) 組織市民行動(OCB)		WE -.28 .51	(SEM) WE WE	→ →	CWB OCB	-.14 .42	
小畑・森下 (2013) 分析対象者: 近畿圏に勤務する従 業員710人 (日本)	W				(重回帰) WE		ストレス 反応	-.17	
窪田・島津・川上 (2014) 分析対象者: Web調査会社に登録 の全国の労働者2,520人 (日本)	O	リカバリー経験 心理的距離 リラックス 熟達 コントロール	PD <i>n.s.</i> RE .13 MS .35 CN .16	活力 <i>n.s.</i> 熱意 .12 没頭 .31 .13	WE WE WE WE	→ → → →	リカバリー経験 PD RE MS CN	<i>n.s.</i> .17 .39 .24	
佐々木・難波・二宮(2015) 分析対象者: 全国の訪問看護ST勤 務の看護師と保健師計652人 (日本)	W	職務継続意向		WE .68	(SEM) WE	→	職務継 続意向	.26	
井口(2016) 分析対象者: 地方自治体勤務の保 健師1766人 (日本)	J	離職意図			(SEM) WE	→	離職意 図	-.10	

※モデル区分: JはJD-Rモデルを用いた実証研究, Wは先行要因→WE→結果要因までのモデルを用いた研究または先行要因→WE, WE→結果要因と先行要因と結果要因をそれぞれ個別に検討した研究, Oは先行要因→WEまでを検討した研究をそれぞれ示している。

第 4 節 ワーク・エンゲイジメントとデモグラフィック変数

1) 海外の研究から

Shaufeli & Bakker(2004b)はワーク・エンゲイジメント尺度のマニュアルを作成し，その中で年齢，性，職業などのデモグラフィック変数と尺度得点の関係について調査結果を提示している。

Shaufeli & Bakker(2004b)によれば，第 1 に，年齢に関して，年齢と「活力」，「熱意」，「没頭」の下位尺度との相関は $r=.05 \sim .17$ ，また合計得点と年齢との相関も $r=.14$ とほとんど相関がないことから Shaufeli & Bakker(2004b)は実質的には関連は無いとしている。

第 2 に，性別では，男性($N=5,450$)と女性($N=4,066$)では，3 因子の合計得点で男性(3.89)が女性(3.77)より有意に高かったが，その差はわずかで大きな差異はないとしている。下位因子別において「熱意」，「没頭」因子に関して男性の方が女性より有意に高く，「活力」に関しては，男女差は無かった。これらから実際には重要となる差異はないとしている。

第 3 に，職業別の比較では 3 因子の合計得点で高得点群は，管理職 (Managers 632 人； $M=4.92, SD=1.03$)と農業従事者(Farmers 875 人； $M=4.22, SD=1.06$)そしてホワイトカラー職(White collars workers 1,826 人； $M=4.15, SD=1.11$)だった。低得点群はホームケア職(Home care staff 84 人； $M=3.71, SD=1.03$)，ブルーカラー職(Blue-collar workers 376 人； $M=3.67, SD=1.23$)，内科医(Physicians 655 人； $M=3.04, SD=0.92$)だった。これらから一概に専門職の方がワーク・エンゲイジメントは高いとは言えないようである。

一方，個別の研究では性別に関して，ワーク・エンゲイジメントに関して，男性の方が高いとする研究(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006 など)と女性の方が高いとする研究(Mauno et al., 2007; Salmela & Wiese, 2006; Siltaloppi, Kinnunen, & Feldt, 2009 など)の両方がある。一方，性差は無いとする研究もある (Kim et al., 2009; Xanthopolou et al., 2009a; Xanthopolou et al., 2008)。また，1 研究で 3 集団 (消防士，企業の従業員，ヘアスタイリスト)を分析

した研究においては，企業の従業員では女性の方が高く，他の2集団では性差は見られないとする結果であり，性差によるものか，職業特性による差なのか不明である。

ワーク・エンゲイジメント尺度(UWES)短縮版の開発のため10ヶ国から14,521人のデータを得たSchaufeli, et al.(2006)はワーク・エンゲイジメントの国別の性別，職業による差異についても報告している。Schaufeli et al. (2006)によれば，ワーク・エンゲイジメントと性の関係は弱い関係があるが，はっきりしない(equivocal)としている。すなわち，オーストリア，カナダ，とフランスでは性差はなかった。ベルギー，ドイツ，フィンランド，ノルウェーではワーク・エンゲイジメントの3因子で男性の方が女性より高いものの，南アフリカでは「活力」因子において，スペインとオランダにおいては，「熱意」と「没頭」因子において女性の方が男性より高かった。そしてすべてのケースで効果量Cohen's d は.20以下と低いもので，この結果は意味あるものとは考えられないとしている。

またワーク・エンゲイジメントと職業に関しては，「活力」，「熱意」，「没頭」因子において職業別集団で有意な差があったとしている。すなわち，「活力」因子得点の高い群は教育者($M=4.41$)，管理職($M=4.40$)，警察官($M=4.14$)で，低い群はブルーカラー($M=3.94$)，ソーシャルワーカー($M=3.94$)，カウンセラー($M=3.89$)，ヘルスケア従事者($M=3.89$)であった。また「熱意」における高群は警察官，管理職，教育者であり低群はブルーカラー，非利益部門のホワイトカラー，ソーシャルワーカー，カウンセラーであった。「没頭」においても高群は警察官，管理職，教育者で，低群はブルーカラー，非利益部門のホワイトカラー，ヘルスケア従事者だった。多重比較において高群と低群には有意な差があり，高群における効果量Cohen's d は.80を越えてきわめて強いものだった。低群においては.20～.30で弱いものだった。

以上から，性差に関しては個別の研究においてもより規模の大きいShaufeli & Bakker(2004b)やShaufeli et al.(2006)においても性差は見られないと考えられる。職業についてはブルーカラーより管理職の方が高く，ソーシャルワーカー，カウンセラーといっ

た対人援助職は低いと考えられる。

2) 日本国内の研究から

日本においては、ワーク・エンゲイジメント尺度日本語版の信頼性と妥当性を検証した島津他（2008）は、日本人労働者 6,043 人を対象とした調査から、「活力」、「熱意」、「没頭」各因子および合計得点に関して、性別と年代の主効果が有意だったとして男性の方が女性より得点が高く、年代が高くなるほど高くなることを示した。また、小畑・森下(2011)は、民間企業 5 社の従業員 710 人を対象とした調査から、年代が高くなるほど、職位が高くなるほどワーク・エンゲイジメントは高くなることを示した。また、性別では女性の方が高いことを示している。小畑・森下(2013)は、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした重回帰分析から年齢、役職が有意な正の影響を及ぼしていること示した。Naruse et al. (2013) においても重回帰分析から一般職に比べ、管理職はワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を及ぼしていた。Nishi et al. (2016) は、重回帰分析から、年齢はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響及ぼしていること、性は有意な影響を及ぼしていないことを示した。これらから、年齢、役職はワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を及ぼすものの性別に関して結果は一定していないと考えられる。このほかに、性別、雇用形態、職種など属性によるワーク・エンゲイジメントの差異を検討したものは、あまり見られず、性別や雇用形態によるワーク・エンゲイメントの相違は十分検討されていない状況にある（小澤・武田・門間・設楽・阿部，2016）。

第 5 節 ワーク・エンゲイジメントと「自己の成長」

前節では、日本人を対象としたワーク・エンゲイジメント研究からは、年齢が高く、役職が高いほどワーク・エンゲイジメントが高くなることが報告されていた。年齢が高くなり、役職も高くなることは、仕事経験を積むにつれ業務を遂行する能力が向上し、後輩や部下を指導するようになることでもある。そして一担当者するときよりも仕事をより広い観点から見ることができるようになり仕

事に対する洞察も深まり，仕事に対する信念や価値観が形成されることにつながると考えられる。この状態は，業務遂行能力が高まる「能力的成長」と仕事への信念，価値観などの仕事への思いを持つようになる「精神的成長」の２側面を「自己の成長」とする松尾（2011b）の提唱する「自己の成長」に通じるものがある。これにより，年齢，役職を経るにつれ仕事を通じた自己の成長とワーク・エンゲイジメントの間に正の関連があることが示唆されることが考えられる。

仕事を通じた「自己の成長」 松尾（2011b）によれば，能力的成長とは，業務遂行能力が高まることである。精神的成長とは，仕事に対して適切な思いをもつことであり，適切な思いとは，信念や価値観であり，自分のことに加えて他者のことも配慮できることとしている。他者への配慮とは顧客，同僚，社会への貢献としている。すなわち，精神的成長とは，仕事への信念や価値観，また組織・組織メンバーや顧客，社会への貢献感などの仕事を通じた思いをもつようになることと考えられる。

松尾（2011b）の能力的成長と精神的成長については，信頼性と妥当性が検証された尺度が開発されている訳ではない。しかし，以下に示すように他の実証研究などの結果との関連から自己の成長の内容については，妥当なものと判断される。

第1に，能力的成長に関して，人材育成白書（富士ゼロックス総合教育研究所，2009）では「成長を実感したとき」についての質問項目へ回答の因子分析から，「業務を工夫してより効率的に進められるようになった」，「仕事のコツをつかんだ」などの項目から構成される「業務能力の向上」因子が第1因子として抽出されたことを報告している。この結果は，仕事での業務遂行能力の向上が仕事を通じた成長につながることを示すものであり，業務遂行能力の向上を「能力的成長」とする松尾（2011b）を支持するものである。

第2に，「精神的成長」に関して，松尾（2011b）は自身のさまざまなプロフェッショナルの成長に関する調査から自己から他者への思いの変化を見出したとしている。プロフェッショナルを対象とした調査で，Lui, Ngo, & Tsang（2003）は，香港の会計士を対象

とした質問紙調査において、重回帰分析により、会計専門職としての在職期間がプロフェッショナルリズムに有意な正の影響を及ぼしていることを示した。使用されたプロフェッショナルリズムの 5 尺度の中の 1 つ「支援の提供」尺度は、「人から援助を求められたら、すぐに援助を提供したい」、「他者のメンターでいることは楽しみである」など他者への貢献感を示す項目を含む 4 項目であり、「専門職としてのコミットメント」尺度は、「私は、会計専門職の一員であることを他人に話すさいに誇りに思う」、「私は自分の専門的職業に強い忠誠心を持っている」など自分の仕事への誇りや肯定的な価値観（忠誠心）を示す項目を含む 4 項目である。在職期間がプロフェッショナルリズムに正の有意な影響を及ぼしていることは仕事経験をする中で、他者への貢献感や自分の仕事への誇りや仕事の価値観を形成することを示唆するものと考えられる。

加えて、専門職でなく一般の会社へ勤務する 30 歳代の会社員へのインタビュー調査（正木・岡田,2014）からも同様に精神的成長を支持する結果が見出されている。正木・岡田（2014）では、入社後の 1～3 年（初期）ではなく、4～10 年後（中期）には、「自分の価値観が具体化される」、「状況に応じた価値の捉え直し」などの仕事を通じた価値の明確化が行われ、「仕事を通じた組織への貢献心」という組織への貢献感が生じ、「後進を育てる」「社会的貢献への意志」といった他者への貢献が将来展望とつながっていくプロセスを見出している。正木・岡田（2014）の結果からも仕事経験を通じて、仕事への価値観、他者（組織、組織メンバーや社会）への貢献感が形成されることが示唆されると言える。

第3に、松尾（2006）は質問紙調査から中長期的に仕事経験から学び、身に着けたスキルや知識と顧客志向の信念との間に正の相関があることを示した。これは仕事での成長と能力的成長（知識やスキルの獲得による業務遂行能力）と精神的成長（顧客志向という他者への思いの形成）の関連を示すものといえる。

第 4 に，平田（2002）は仕事に基づく誇り感情の因子分析で第 1 因子（仕事自尊感情）に会社・職場や社内外への貢献を感じる項目、仕事での成長実感を示す項目が抽出されていた。平田（2002）

の結果から仕事での誇りと貢献感，成長感は分離しがたい感情と考えられる。Lui, Ngo, & Tsang (2003)からも仕事経験を通じて自己の仕事に誇りを持つこと（「私は，会計専門職の一員であることを他人に話すさいに誇りに思う」）が示されている。

以上から，精神的成長を「仕事を通じて自分の仕事に意義や価値を見出し，社会・顧客・所属組織・組織メンバーへの貢献や，自分の仕事に誇りを感じるようになること」と定義できる。

本節では，日本人を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では，年齢が高くなるほど，役職が高いほどワーク・エンゲイジメントが高くなるという結果が示されていることから，年齢が上がり役職が高くなることを松尾（2011b）の提唱する仕事を通じた「自己の成長」と捉え，先行研究をもとに「自己の成長」の概念の妥当性を確認して定義づけを行った。これにより自己の成長の高まりがワーク・エンゲイジメントの向上につながることを示唆される。

第 6 節 ワーク・エンゲイジメント研究の課題

第 4 節まで，海外，国内のワーク・エンゲイジメント研究を概観してきた。その結果日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究に関して以下の課題が考えられる。

第 1 に，先行要因に関する課題があげられる。ワーク・エンゲイジメントを高めるためには仕事の資源を高める必要がある。仕事の資源に関しては，海外，国内の研究においても資源とみなされる要因が検証されており，多くはワーク・エンゲイジメントへの，正の影響が認められている（例，成長の機会，自律性，仕事のコントロールなど）。しかし，上司支援，同僚支援に関して海外，日本の研究ともに結果は一致していない。労働者が得られる上司支援，同僚支援は対人関係と社会的関係レベルの資源と位置付けられている。上司や同僚との関係性や職場状況によってワーク・エンゲイジメントへ及ぼす影響は変わってくると考えられる。

すなわちソーシャルサポートは，仕事自体が持つワーク・エンゲイジメントを促進する性質に注目する課題レベルの資源である仕事の自律性やコントロールといった資源より職場の対人関係や職場の状況といった仕事関連の文脈の影響を受けやすい。そのた

め、職場のソーシャルサポートとワーク・エンゲイジメントとの関連については、だれからサポートを受けているのかという個々のサポート源を問うことではなく、労働者が職場からサポートを受けていると認知する程度を問うなどのアプローチを検討することも必要と考えられる。

ワーク・エンゲイジメントを高めるためには仕事の資源以外では個人の資源を高めることも考えられる。Xanthopoulos et al. (2007) が実証研究を行って以来、個人の資源に関する研究が多く行われている海外と比べ日本人労働者を対象とした研究では松田・石川（2012）が組織内自尊感情を検討した研究に見られる程度で数少ない。個人の資源である「自己効力感，楽観性，希望，レジリエンスは心理的資本の4つの次元」(Luthans & Youssef, 2004)であり，「心理的資本は育成できる」(Sweetman & Luthans, 2010 江口訳 2014)。そのため，ワーク・エンゲイジメントを高めるといった観点を考慮すれば，育成できる個人の資源に注目し検討する必要がある。

Trépanie, et al. (2014) は *Harmonious passion*（従業員が意欲を持ち自分は支持されていると感じて仕事を推進するように動機づける力）という概念を JD-R モデルを用いて検討した。その結果，*Harmonious passion* が仕事との資源からワーク・エンゲイジメントへの正の影響を媒介することに加えて，仕事の資源からバーンアウトへの負の影響を媒介していることを示した。この結果は，*Harmonious passion* は個人の資源と同じ特徴を示すものである。

Trépanier, et al. (2014) に見られるように，自己効力感，楽観性，レジリエンス，組織内自尊感情といった個人の資源とされる特定の要因に限らず，「仕事の資源とワーク・エンゲイジメントを媒介する」，「仕事の資源とストレス反応を媒介する」という個人の資源の特徴に注目することも必要である。

第2に，ワーク・エンゲイジメントと業種，所属，職位，職種などのデモグラフィック変数に関する課題があげられる。第4節でみたように海外の研究でワーク・エンゲイジメントへの影響が考慮された要因は，性別，年齢，職位，職種などである。これらの違いがワーク・エンゲイジメントの高低と関連するかは研究に

より結果は一定していなかった。

日本においては、ワーク・エンゲイジメントは性に関しては男性の方が高い（島津他,2008）。年齢に関しては、年齢が高くなるにつれて高くなる（小畑・森下, 2011；島津他, 2008）、役職に関しては、一般職より役職者の方が高い(Naruse et al.2013)、職位が高い方が高いこと（小畑・森下, 2011；小畑・森下, 2013）が示されているものの、職種や業種に関して検討したものは少ない。

職種に関しては看護職、福祉職、教職といった職種ごとの研究はなされているが、これら職種間の比較はなされていない。また民間企業対象の調査でも事務職、営業職、技術職といった職種間の比較したものや、製造業、卸・小売業、情報通信業といった業種間の比較したものは見られない。

日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では個人属性を比較検討した研究が少ないといえよう。もっとも非常に多い職種、業種などで労働者を捉えて、比較をするには無理があることから、より大きな括りで労働者を捉えワーク・エンゲイジメントを検討することが考えられる。具体的には、労働者の所属セクターによる分類である。

まず、民間部門と公的部門での分類である。一般に働きやすさを示す労働条件は公務員の方がよいとイメージされる（勇上・佐々木, 2013）。そのため、労働環境に相違があると考えられる。労働環境には仕事の資源（上司、同僚の支援、組織風土など）や仕事の要求度（仕事の量的負荷、役割曖昧性などのストレスなど）が含まれることからワーク・エンゲイジメントへ与える影響の差があることも考えられる。

次に、上司と部下での分類がある。一般に殆どの職場は、上司と部下で構成されている。職場での部下と直属の上司の存在は職種、業種を問わず普遍的な存在であること、上司と部下の関係は、リーダーシップやフィードバックなど仕事の資源とも関連があり、上司と部下との区分からワーク・エンゲイジメントを検討することは意味があると考えられる。

加えて、多くの研究で様々な場面で職場や部下に対する上司の影響力の強さは示されている。すなわち、職場規範の形成（城戸

崎，1972），部下のキャリア形成（南，1988），部下の仕事経験を通じた学習（松尾，2011a），部下の職場への適応（尾形，2016）などである。このため上司のワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することは上司のみならず，部下のワーク・エンゲイジメントの向上につながると考えられる。

さらに，正規雇用，非正規雇用という雇用形態での区分である。現在日本では，非正規雇用は労働条件が劣ることに加え能力開発の機会に恵まれなく，他方，正規雇用者は，長時間労働・残業，それに伴うストレスや健康への影響，転勤による家庭生活への支障などに直面している（労働政策研究・政策機構，2016）。

以上から，正規・非正規の雇用形態の差にはワーク・エンゲイジメントへ影響を与える要因である仕事の資源（能力開発の機会，報酬など），ストレス反応への影響要因である仕事の要求度（労働環境，労働時間など）やワーク・エンゲイジメントのアウトカムへの影響因（ストレス反応）において差異が含まれていると考えられる。そのため，雇用形態の区分によるワーク・エンゲイジメントを検討することは必要と考えられる。さらに日本では，非正規雇用者の割合は1985年の16.4%から，1995年には20.9%，2005年32.3%，2015年には37.7%まで上昇している（労働政策研究・研修機構，2016）。非正規雇用者の存在は，業種，職種を問わず職場で一般的な状況と言える。労働者の「健康でかつ生産性が高い充実した職業生活」を実現するためにワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討する本論文において，正規雇用者のみならず，非正規雇用者を含めて検討することが必要となる。

一方，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを検討した研究は，働く目的によるワーク・エンゲイジメントの差異を検討した吉岡（2014）に見られる程度でごく少数であり，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントに関する研究は進展していない。以上から正規・非正規の雇用形態の区分でワーク・エンゲイジメントを検討することは今日的な意義があると考えられる。なお，正規・非正規の雇用形態からワーク・エンゲイジメントを検討することは，Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳2014)が提案する，職種

や雇用形態が異なる集団を対象として、JD-Rモデルによってワーク・エンゲイジメントとその先行要因や結果要因との関係を検討するという研究方向にも合致するものである。

第3に、分析方法に関する課題があげられる。海外のワーク・エンゲイジメント研究はJD-Rモデルやワーク・エンゲイジメントの先行要因からワーク・エンゲイジメントを経てワーク・エンゲイジメントの結果要因までを包括したモデルを用いて検討している研究が多い。一方、日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では先行要因とワーク・エンゲイジメントの関係かワーク・エンゲイジメントと結果要因の関係のどちらかを検討したものが多く、JD-Rモデルを含めた包括的なモデルで検討を行っているものは、佐々木・難波・二宮(2015)や井口(2016)など看護師・保健師を対象とした研究に見られる程度でごく少数である。

研究の目的や関心によって分析方法やモデルは当然異なってくるものの、実際の職場には、ワーク・エンゲイジメントの先行要因も結果要因も存在しているためJD-Rモデルなり包括的なモデルを用いた分析も必要と思われる。

第4に、ワーク・エンゲイジメント研究の動向に関する課題があげられる。これまで概観したワーク・エンゲイジメント研究では、仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討したものは多く見られる中で、ワーク・エンゲイジメントを高める仕事の資源の特徴の1つ「個人の成長、学習、発達を刺激する側面」に関連する、仕事を通じた成長、人材育成とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討したものは数少ない^{注2)}。

近年のエンゲイジメント研究の動向としてHRD (Human Resource Development; 人的資源開発, 人材育成) の領域での研究が出現してきている(Shuck, 2013)。その中で、エンゲイジメントとキャリアに関する研究を概観したLee, Kwon, Kim, Cho(2016)は、新たな資源として、仕事の資源としてキャリアサポート、個人の資源としてキャリア・ダブタビリティがあることを予測した。キャリアサポートとキャリア・ダブタビリティがそれぞれ独立して、また共にワーク・エンゲイジメントに影響を与えるであろうとしている。これにより人材育成面とワーク・エン

ゲイジメントとの関連を検討する必要性が示唆される。

人的資源管理^{注3)}の方略がワーク・エンゲイジメントを高めるうえで重要な役割を果たすと指摘する Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳 2014)からも人材育成面とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討する必要性が示唆される。

また、第5節で検討したようにワーク・エンゲイジメントと「自己の成長」との間に正の関連が考えられた。この関連は、先行研究をもとにした仮説である。今後の実証研究によって検証される必要がある。仕事を通じた「自己の成長」とワーク・エンゲイジメントについて検討することは、近年出現しているワーク・エンゲイジメントと人材育成という研究動向とその方向性を同じくするものである。

第2章のまとめ

本書では、ワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因に係る研究を概観したうえで、日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究の課題について検討した。その結果、次のことが示された。

1) ワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因について

第1に、ワーク・エンゲイジメントの先行要因として、まず、仕事の資源があげられる。仕事の資源の中で最もよく取り上げられているものとして上司支援と同僚支援がある。しかし、ワーク・エンゲイジメントへの影響の有無は研究によって結果は一定していない。

上司支援、同僚支援に次いで多い仕事の資源は仕事のコントロール、自律性という仕事の自由度、裁量権に関わる要因であり、ほとんどの研究においてワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼしていた。

続いて、先行要因として個人の資源がある。個人の資源に関してよく取り上げられるものは、自己効力感、組織内自尊感情、楽観性でありワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼすことで一定していた。自己効力感、楽観性とならび心理的資本の1つで

あるレジリエンスを取り上げた研究は少なく，ワーク・エンゲイジメントへの影響は一定していない。

さらに，先行要因としてのパーソナリティ特性があげられる。その中でタイプ A と Big Five がいくつかの研究で取り上げられている。タイプ A の下位因子の「達成努力」，「短気/いら立ち」に関して，「達成努力」はワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を及ぼすものの，「短気/いら立ち」のワーク・エンゲイジメントへの影響は一定していない。

Big Five を先行要因とした研究で Big Five の 5 因子（外向性，調和性，神経症傾向，誠実性，開放性）すべてを取り上げた研究は少ない。「誠実性」がワーク・エンゲイジメントへ及ぼす正の影響は一貫していたが，他の要因は研究によって結果は一定していない。

第 2 に，ワーク・エンゲイジメントの結果要因については，まずポジティブな結果要因があげられる。ポジティブな結果要因としてパフォーマンスがよく取り上げられている。パフォーマンスの測度として，売り上げ，役割内行動，役割外行動など多様であるものの，ワーク・エンゲイジメントが正の影響を及ぼしていたことからワーク・エンゲイジメントのパフォーマンスとの正の関連は頑健と言える。パフォーマンスに続く要因として組織コミットメント，職務継続意思が取り上げられワーク・エンゲイジメントは正の影響を及ぼしている。

続いてネガティブな結果要因として離職意思，欠勤，不健康が取り上げられている。いずれもワーク・エンゲイジメントがこれらの結果要因に負の影響を及ぼしていた。

第 3 にワーク・エンゲイジメントとデモグラフィック変数については海外の大規模調査では，年齢，性別とワーク・エンゲイジメントの間には有意な関連はなさそうである。個別の研究では，性別に関して，男性の方がワーク・エンゲイジメントが高いとするもの女性の方が高いとするもの，性差はないとするものと結果は一定していない。一方，日本の研究では，年齢はワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を与えているものが目立つものの，性別のワーク・エンゲイジメントへの影響は一定していない。

2) ワーク・エンゲイジメント研究における課題について

第 1 に，先行要因に関する課題に関しては，上司支援，同僚支援のワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響は，海外，日本ともに結果は一致していない点があげられる。この課題に関して，職場のソーシャルサポートとワーク・エンゲイジメントとの関連については，だれからどのようなサポートを受けているのかという個々のサポート源やサポートの種類を問うのではなく，労働者が職場からサポートを受けている認知する程度を問うなどのアプローチを検討することも必要と考えられる。

第 2 に，海外の研究に比べて日本人労働者を対象とした研究では個人の資源を検討した研究は数少ないことがある。これに関しては，個人の資源とされる特定の要因に限らず，「仕事の資源とワーク・エンゲイジメントを媒介する」，「仕事の資源とストレス反応を媒介する」という個人の資源の特徴に注目し，検討することも必要である。

第 3 に，ワーク・エンゲイジメントと業種，所属，職位，職種などのデモグラフィック変数に関して，日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では職種を比較検討した研究が少ない。これに関して，非常に多い職種，業種などで労働者を捉えて，比較をするには無理があることから，より大きな括りで労働者を捉えワーク・エンゲイジメントを検討することが考えられる。民間企業従業員と公務員，上司と部下，正規雇用者と非正規雇用者という括りからの比較検討である。

第 4 に，分析方法に関する課題に関して，日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では先行要因とワーク・エンゲイジメントの関係かワーク・エンゲイジメントと結果要因の関係のどちらかを検討したものが多く，JD-R モデルを含めた包括的なモデルで検討を行っているものは，看護師・保健師を対象とした研究に見られる程度でごく少数である。これに関しては，実際の職場には，ワーク・エンゲイジメントの先行要因も結果要因も存在しているため JD-R モデルなり包括的なモデルを用いた分析も必要と考えられる。

第 5 に，ワーク・エンゲイジメント研究の動向に関する課題に

関して，人材育成とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討したものは少ない。人的資源管理の方略がワーク・エンゲイジメントを高めるうえで重要な役割を果たすと指摘する Hakanen & Roodt(2010 成瀬訳 2014)からも人材育成面とワーク・エンゲイジメントとの関連を検討する必要性があると考えられる。

注

注 1：Bakker(2011)の JD-R モデルではワーク・エンゲイジメントとその結果要因であるパフォーマンスそれぞれから資源（仕事の資源，個人の資源）へのフィードバックループが加わっている。また Hakanen & Roodt(2010) の JD-R モデルでは，個人の資源と仕事の資源及びワーク・エンゲイジメント間それぞれに双方向の因果関係が加わっている。

注 2：「仕事は新たに学ぶことを提供する」，「仕事は成長する機会を提供する」，「仕事には新しいスキルを育成する機会がある」といった質問から「成長の機会」を捉え，成長の機会がワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼすことを示した研究(Bakker et al., 2006; Rothmann & Jordaan, 2006, Joo et al.,2016)が認められる程度で，人材育成に関してまで検討はされていない。

注 3：人的資源管理：経営資源は一般にヒト・モノ・カネ・情報の 4 つの要素からなるといわれているが，人的資源管理とは，このうちのヒトに関する企業の管理（マネジメント）活動の総称である。今日の人資源管理論においては，雇用管理制度，人材育成制度，評価制度などの諸人事制度に関して，企業がこれらの人事諸制度を設計・運用しながらヒトを効率的に活用しようとしているかという観点から研究が行われている（上林，2012）。

第 3 章 本研究の目的

序章では本論文でワーク・エンゲイジメントに注目する背景を明らかにし、第 1 章ワーク・エンゲイジメント研究の概観（Ⅰ）ではワーク・エンゲイジメントが提唱された背景、その概念、測定、関連する概念について述べた。続く第 2 章ワーク・エンゲイジメント研究の概観（Ⅱ）では海外、国内の研究事例を概観したうえで、日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究の課題について述べた。

日本人労働者の過半数以上が、仕事に対して強い不安を感じ、ストレスを抱えながら働いている（厚生労働省，2015b）。こうした現状は、不健全であり、働く人々が充実した職業生活を過ごしているとは言えない。充実した職業生活が幸福な人生を送るうえでの重要な要件とする本論文では、働く人々にとって健康でかつ生産性の高い働き方が充実した職業生活を送るうえで重要との認識に立つ。そのため、仕事の資源や個人の資源によって高められ、その結果、心身の健康、仕事のパフォーマンス、仕事や組織に対するポジティブな態度につながるワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することを目的とする。この目的を達成するため前章での議論で明らかにされたワーク・エンゲイジメント研究の課題を踏まえて以下の検討を行う。

第 1 に、先行要因に関する課題として、上司支援と同僚支援があげられた。先行研究の検討で示されたように多くの仕事の資源がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼしていたものの上司支援、同僚支援については海外、国内の研究でワーク・エンゲイジメントへの影響が一定していない。一方で、上司支援、同僚支援それぞれのワーク・エンゲイジメントへの影響ではなく、上司支援と同僚支援をまとめて職場サポートとした場合には職場のサポートはワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を示していた。そこでソーシャルサポートを上司支援、同僚支援というサポートの提供者を問題とするのではなく、労働者が所属職場から受けていると認知するサポートー職場サポートーからワーク・エンゲイジメントへの影響を検討する（研究 1）。また、従来のワ

ーク・エンゲイジメント研究でワーク・エンゲイジメントへの影響が一定していなかった上司支援,同僚支援に関してもワーク・エンゲイジメントへの影響の検討を行う（研究 2,研究 5）

加えて，ワーク・エンゲイジメントを高めるといった観点から変化しにくい個人特性や個人的努力では変化させにくい仕事の資源よりも育成可能とされる個人の資源に注目する。なかでも個人の資源の特徴である仕事の資源とワーク・エンゲイジメントの媒介機能を持つ要因「自己の成長」に関して検討する（研究 1）。

第 2 に，日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では個人属性を比較検討した研究が少ないことがあげられた。多くの属性に関して比較検討することは不可能であることから，まず，労働者の所属する業種を民間部門と公的部門という大きな括りで日本人労働者を捉え，民間企業従業員と地方自治体職員の仕事・エンゲイジメントを高める要因を検討する（研究 1）。さらに，属性に関する研究課題として，日本の職場で 4 割近くを占める非正規雇用者のワーク・エンゲイイメントの特徴を検討する（研究 7）。

第 3 に，研究方法に関する課題として，日本人労働者を対象とした研究では，ワーク・エンゲイジメントの先行要因からワーク・エンゲイジメントを媒介して結果要因まで至る包括的なモデルで検討された研究が少ないことがあげられた。

先行要因とワーク・エンゲイジメントとの関連，もしくはワーク・エンゲイジメントと結果要因との関連に関する分析では，先行要因によってワーク・エンゲイジメントが高まった結果，ワーク・エンゲイジメントのアウトカムが向上したのかを同時に検証することができない。そのため，ワーク・エンゲイジメントのポジティブなアウトカムとしてパフォーマンスを設定して，包括的なモデルを用いて検討する「(研究 1，研究 2，研究 4，研究 5)」。加えて，研究 1 で検討した「自己の成長」が仕事の資源とワーク・エンゲイジメントおよび仕事の資源とストレス反応との媒介要因として機能しているかを研究 2 から研究 5 において検証する。

さらに，研究 5 までにおいて自己の成長を促進する具体的な仕

事経験の検討はされていない。加えて，成人の能力開発（成長）の70%以上が仕事経験で説明できるといわれている(Morrison & Brantner, 1992)ことから自己の成長を促進する具体的な仕事経験を検討する。（研究6）。

第4に，ワーク・エンゲイジメント研究の動向に関する課題として，人材育成の側面からの研究の必要性があげられた。これに関して，部下を通じて部門目標の達成を図る必要のある上司において部下育成は大きな課題であることから上司の部下育成能力と自己の成長とワーク・エンゲイジメントの関連を検討する（研究2）。

さらに，上司の部下育成能力を促進し，その結果，自己の成長を媒介して，ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討する（研究3）。

加えて，部下の立場からも検討する。部下が評価する上司の部下育成行動が部下の自己の成長を促し，部下のワーク・エンゲイジメントを高めているのかを検討する（研究4，研究5）。併せて部下育成行動の影響要因として行動との関連が強い態度を取り上げ，上司の仕事への志向性（態度）と上司の部下育成行動との関連を検討する（研究4）。

以上の内容をまとめ，第2部実証研究編における本論文の構成を Figure3.1 に示した。

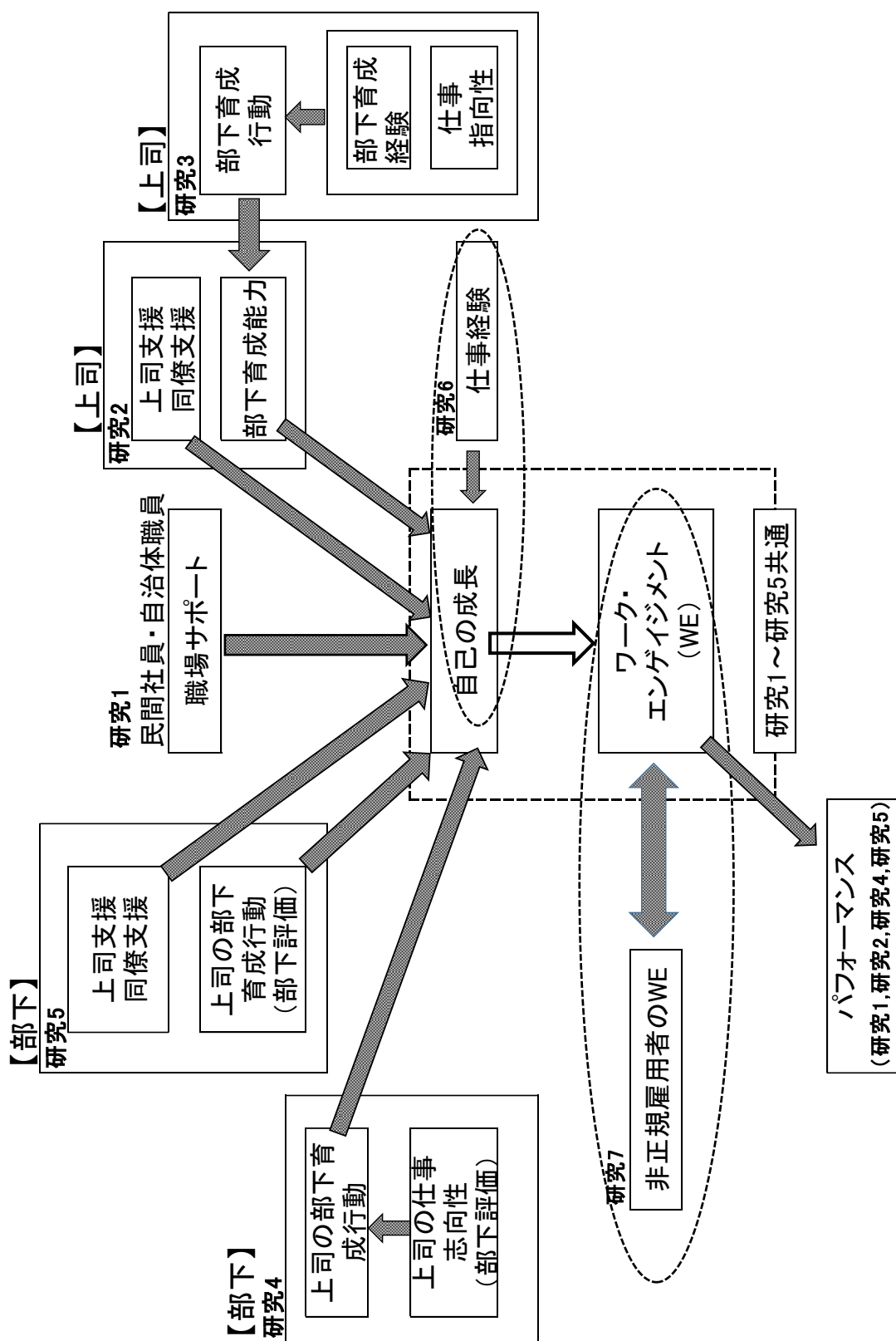


Figure3.1 本論文の構成

第 2 部 実証的研究

ワーク・エンゲイジメントを高める心理的，環境的要因の検討

第 4 章 職場サポートと自己の成長がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響：自己の成長を媒介要因とするモデルの検証 【研究 1】

第 1 節 目的

研究 1 では、職場サポートと自己の成長がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響について検討することを目的とする。

第 2 章で検討したように日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究の課題の 1 つに先行要因に関する課題があげられた。研究 1 では先行要因に関する課題の第 1 としてワーク・エンゲイジメントを高める仕事の資源とされているソーシャルサポート（社会的支援）を取り上げる。仕事関連のソーシャルサポートとしての上司の支援、同僚支援は、ワーク・エンゲイジメントへの影響が一定していなかった。一方で、上司支援、同僚支援それぞれのワーク・エンゲイジメントへの影響ではなく、上司支援と同僚支援をまとめて（もしくは職場外の家族の支援を含めて）職場サポートとした場合には職場のサポートはワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を示していた。また、組織・会社は従業員に関心を示す、理解してくれるなど組織から受けるサポートを示す組織サポートはワーク・エンゲイジメントへ有意な正の影響を示していた。

以上から、社会的支援のワーク・エンゲイジメントへの影響を検討するには、上司、同僚からの支援（サポート源）より、従業員個人が職場成員全体からもしくは組織全体から受けると認知する支援を検討することが必要と考えられる。よって、研究 1 では職場の成員から受けていると認知するサポート（職場サポート）のワーク・エンゲイジメントへの影響を検討する。先行研究から次の仮説が設定される。

仮説 1 職場サポートはワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。

JD-R モデルの注目される機能に仕事の資源の向上がストレス反応の低減につながることをあげられる（島津，2014）。

(Figure2.3 参照)。職場サポートは職場における社会的支援であり JD-R モデルでは心理的ストレス反応を低減する仕事の資源であることから、次の仮説が設定される

仮説 2 職場サポートは心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす。

先行要因に関する課題の第 2 として、海外の研究と比べて国内では、検討されることが少なかった個人要因を取り上げる。

第 2 章第 5 節ワーク・エンゲイジメントと「自己の成長」では、松尾 (2011b) が提唱する能力的成長と精神的成長の 2 側面で構成される「自己の成長」の概念の妥当性が先行研究の結果から支持されることを確認した。そして、能力的成長を「業務遂行能力が向上すること」とする松尾 (2011b) の定義をそのまま取り入れ、精神的成長を「仕事を通じて自分の仕事に意義や価値を見出し、社会・顧客・所属組織・組織メンバーへの貢献や自分の仕事に誇りを感じるようになること」と再定義した。

また、第 2 章第 5 節の議論において、日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究で示されている「年齢や役職が高くなるほどワーク・エンゲイジメントは高くなること」から自己の成長の高まりがワーク・エンゲイジメントの向上につながることを示唆された。よって次の仮説が設定される。

仮説 3 自己の成長はワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。

職場の人々から、仕事のやり方や業務の遂行に役立つ情報を教えてもらうなどのサポートを受けることで業務遂行能力が向上 (能力的成長) し、仕事の悩みを聞いてもらうなどのサポートを得ることで、悩みを解消し、仕事に前向きに取り組むことができるようになる。そして、能力的成長により仕事がうまくできるようになり、仕事に対する信念や価値観を形成し、所属組織・メンバーへの貢献も感じるようになる精神的成長につながると考えられる。また、仕事の資源は個人の成長、学習および発達を刺激する (Bakker & Demerouti, 2007) ことから次の仮説が設定される。

仮説 4 職場サポートは自己の成長に正の影響を及ぼす。

個人の資源としての「自己の成長」 能力的成長は業務遂行能力が高まることであり、仕事に自信をもてるようになることでもある。また精神的成長は、組織への貢献感を高め、自分の仕事に価値を感じることで、有意味感や誇りが高まると考えられる。これにより、自己の成長は職場集団や職場環境の中で、自分の能力で、仕事を上手くやっていくことができるとの自信を感じるようになることにつながると考えられる。Hobfoll, Jonson, Emis, & Jackson (2003) によれば、個人の資源とは環境に上手く影響を与え、コントロールできる自己の能力についての感覚とされる。これらから、職場環境の中で、自分の能力で、上手くやっていくことができる自信を感じるようになる自己の成長は、個人の資源と考えられる。

業務遂行能力が高まること（能力的成長）により、自分で解決できることが増え、仕事への自信もできるようになる。仕事への自信は、仕事のスキル不足に起因するストレスを軽減する（島津, 2010a）とされる。また、JD-Rモデルでは個人の資源はストレス反応に負の影響を与えることから次の仮説が設定される。

仮説 5 自己の成長は心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす。

本研究がめざす従業員のいきいきとした働き方と生産性の向上に資する知見を得るためには、ワーク・エンゲイジメントが高められた結果、健康と生産性が向上したかどうかを検証することも必要である。健康と生産性の指標としてストレス反応とパフォーマンスとをワーク・エンゲイジメントの結果要因として設定する。これにより次の仮説が追加される。

仮説 6 ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼし、心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす。

以上から研究 1 で検証されるモデルは Figure4.1 のようになる。本モデルでは自己の成長が職場サポート（仕事の資源）とワーク・エンゲイジメントを媒介する媒介要因に位置付けられている。自己の成長が仕事の資源とワーク・エンゲイジメントの媒介要因であることは天池（2016b）の民間企業 2 社の従業員 6 人を対象とし

た従業員インタビュー調査で見出されているが、これは限られた範囲での結果であることから実証的に検証する必要がある。

研究1では先行研究の知見をもとに、職場サポート及び自己の成長とワーク・エンゲイジメントの関連を示す仮説モデルを構築し、実証的に証することを目的とする。その際、従来日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究では検討されることが少なかった先行要因からワーク・エンゲイジメント経て結果要因からなる包括的なモデルを用いて検討する。

また、日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメント研究の課題として、職種、業種による差異を比較検討した研究が少ないことが挙げられた。多くの職種、業種に関してすべて比較検討することは不可能であることから、研究1では労働者の所属する業種を民間部門と公的部門という大きな括りで日本人労働者を捉え、民間企業従業員と地方自治体職員のワーク・エンゲイジメントについて検討する。

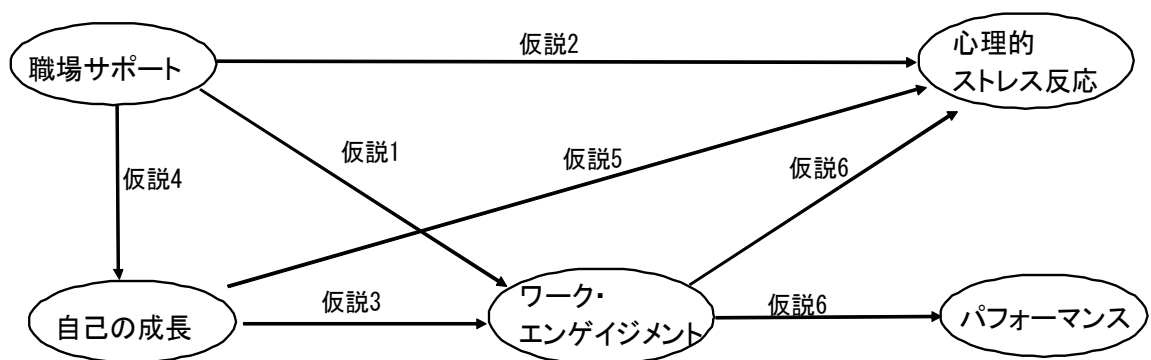


Figure4.1 研究1の仮説モデル

第 2 節 方法

調査対象者・調査時期

民間企業（製造業）3 社の従業員と 2 地方自治体の職員との合計 356 人に質問紙を配布し 297 人から回答を得た（回収率 83.4%）。調査票で、1 つ以上の欠損値があった 29 人、複数の異なる尺度で、すべて同じ選択肢番号での回答が行われ、信頼性に欠けると判断された 8 人、年齢 60 歳以上の 6 人の計 43 人を除いた 254 人を調査対象とした（有効回答率 71.3%）。

調査対象者の平均年齢は 40.4 歳（ $SD=9.9$ ）、男女別では、男性 188 人（ $M=41.8$ 歳， $SD=9.9$ ），女性 66 人（ $M=36.3$ 歳， $SD=9.1$ ）だった。業種別では製造業 187 人，公務 67 人，職種別では事務職 96 人，営業 33 人，購買 16 人，企画調査・知財・法務 25 人，研究開発・技術 30 人，製造（生産労務職除く）41 人，その他 13 人だった。調査は 2015 年 2 月－3 月に実施した。

質問紙の構成

ワーク・エンゲイジメント 日本語版ワーク・エンゲイジメント尺度短縮版（Shimazu et al., 2008）から「活力」，「熱意」，「没頭」の各 3 項目，計 9 項目をそのまま使用した。「全くない（0）～いつも感じる（6）」の 7 件法で回答を求めた。

自己の成長 本研究では自己の成長を松尾（2011b）の枠組みに準じて「能力的成長」と「精神的成長」の 2 側面で捉える。1）能力的成長：榊原（2004）の職務経験を通じた能力向上尺度 15 項目から 4 項目（例「課題の設定能力が向上した」）と天池（2016b）の仕事でのポジティブ経験に関するインタビュー調査では、「社内外での人間関係の広がり」が業務の遂行に寄与していたことを踏まえて自作した「社内外の人との人脈が広がった」を加えた 5 項目。2）精神的成長 「仕事を通じて自分の仕事に意義や価値を見出し，社会・顧客・所属組織・組織メンバーへの貢献や，自分の仕事に誇りを感じるようになること」とした。中野（2011）の社会的影響度尺度から貢献に関する 2 項目，仕事への誇りを測定する藤田（2000）の仕事への誇り尺度から 1 項目と項目内容から価値観に関する項目と考えられた 1 項目，および濃沼他（2012）の職務満足尺度の中の自己の仕事に価値を見出す内容の 1 項目と合

わせて、仕事への価値観、貢献各 2 項目、誇り項目 1 項目の計 5 項目（例「私の仕事は顧客や会社の役に立っている」）と、天池（2016b）のインタビュー調査をもとに自作した 1 項目（「自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思う」）を加えた計 6 項目。1）、2）とも仕事経験を通じて自分がどのように変化したかを「そう思わない（1）～そう思う（5）」の 5 件法で回答を求めた。

職場サポート 小杉（2000）のサポート尺度 5 項目を使用した。当該尺度は職場内、職場外、家庭内でのサポート提供者の人数を回答するようになっているため各項目の文頭に「職場のメンバーは」という文言を追加し、「そう思わない（1）～そう思う（5）」の 5 件法で回答を求めた（例「職場のメンバーは落ち込んだ時になぐさめてくれる」）。

心理的ストレス反応 小杉他（2004）の心理的ストレス反応尺度 28 項目から「憂うつ感」、「イライラ感」、「身体不調感」、「疲労感」、「緊張感」を問う各 3 項目計 15 項目を選択して、そのまま使用した。全項目逆転項目として「よくあてはまる（1）～まったくあてはまらない（5）」の 5 件法で回答を求めた。

パフォーマンス 岡本（2014）の生産性指標を使用した。最近 1 ヶ月の仕事の質と量の 2 項目に関して通常月と比較して「非常に低下した（1）～非常に向上した（7）」の 7 件法で回答を求めた。

フェイスシート項目 デモグラフィック変数（性別、年齢、学歴、勤務先の業種と規模、職種、役職、勤続年数）を尋ねた。

手続き

調査票は職場を通して調査対象者に配布された。無記名で回答され、密封のうえ職場にて取りまとめ、調査者に返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

分析方法

分析 1 質問紙で使用した各尺度の探索的因子分析を行い因子の抽出を行った。その後、各下位尺度ごとの項目平均得点を算出し、記述統計量を算出した。そして、各変数（下位尺度）間の相関分析を行った。また下位尺度得点の民間企業従業員と自治体職員別平均点の差の検定を行った。分析には IBM SPSS ver.24 を使

用した。

分析 2 仮説を検証するために構成概念（ワーク・エンゲイジメント，自己の成長，職場サポート，心理的ストレス反応，パフォーマンス）間の関連を，共分散構造分析により分析した。分析には IBM SPSS Amos ver.24 を使用した。

第3節 結果

尺度の構成

自己の成長尺度，心理的ストレス反応尺度の因子構造の確認するために最尤法，プロマックス回転による因子分析を行った。その際，因子負荷量.35未満の項目と複数の因子に.35以上の負荷量を示した項目は削除した。職場サポート尺度に関しては1因子構造であることを確認するため主成分分析を行った。

自己の成長尺度

Table4.1に示した因子分析の結果の通り，2因子構造が確認された。回転前の2因子で9項目の全分散を説明する割合は59.17%だった。第1因子は精神的成長6項目，第2因子は2項目が削除され，能力的成長3項目で構成された。信頼性係数(α 係数)は精神的成長と能力的成長ともに $\alpha = .86$ と十分な信頼性が確認された。

職場サポート尺度

主成分分析を行った結果をTable4.2に示した。本尺度の5項目が1因子に集約されることが確認された。5項目の全分散を説明する割合は72.60%だった。信頼性係数は $\alpha = .87$ で十分な信頼性が確認された。

心理的ストレス反応尺度

小杉他（2004）の心理的ストレス反応尺度28項目から採用した15項目を最尤法，プロマックス回転による因子分析を行った。固有値の変化（5.695，1.932，1.625，1.110，0.802）から4因子構造か5因子構造かを検討したが，解釈可能性から5因子構造と判断し5因子を指定して再度実施した。その結果，Table4.3に示した通り1項目が削除された14項目での5因子構造が確認された。回転前の

5因子で14項目の全分散を説明する割合は69.80%だった。因子名と信頼性係数（ α 係数）は、第1因子は「疲労感」（ $\alpha = .89$ ）、第2因子は「身体不調感」（ $\alpha = .86$ ）、第3因子は「イライラ感」（ $\alpha = .86$ ）、第4因子は「緊張感」（ $\alpha = .85$ ）、第5因子は「憂うつ感」（ $\alpha = .77$ ）とほぼ満足できる水準だった。

パフォーマンス

仕事の質と仕事の量の2項目での信頼性係数は $\alpha = .62$ と他の尺度の信頼性係数より低いものの信頼性整数は.60~.70以上が望ましいとするBagozzi (1994)の基準を満たしているのでこのまま使用することとした。なお、2項目の平均値をパフォーマンス得点とした。

各尺度の適合度 確認的因子分析による上記の尺度の適合度をTable 4.4に示した。上記3尺度ともほぼ満足できる適合度が確認された。

基本統計量と下位尺度間の相関関係

各変数の基本統計量と下位尺度間の相関関係をTable 4.5に示した。

ワーク・エンゲイジメントの下位尺度の「活力」、「熱意」、「没頭」は自己の成長の各下位尺度（「精神的成長」および「能力的成長」）との間には $r = .37$ から $r = .56$ までの有意な弱い正の相関から中程度の正の相関が認められた。また、ワーク・エンゲイジメントの各下位尺度は、職場サポートとの間に $r = .21$ から $r = .37$ の有意な弱い正の相関が認められ、心理的ストレス反応の下位尺度である「緊張感」との間に $r = -.12$ から $r = -.22$ 有意な弱い負の相関が、憂うつ感との間には $r = -.24$ から $r = -.45$ までの有意な弱い負の相関から中程度の負の相関がそれぞれ認められた。

Table 4.1 自己の成長尺度因子分析結果（最尤法，プロマックス回転）

	因 子	
	1	2
第1因子 精神的成長（ $\alpha = .86$ ）		
私の仕事は顧客や会社の役にたっている。	.90	-.09
自分の仕事には社会的価値があると思う。	.86	-.08
私の仕事は組織全体や部門の業績に貢献している。	.69	.18
自分がしている仕事は本当に大切だと思う。	.61	.05
自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に、誇りを感じる。	.58	.07
自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思う。	.55	.11
第2因子 能力的成長（ $\alpha = .86$ ）		
課題の設定能力が向上した。	-.02	.94
業務目標設定能力が向上した。	.00	.90
実行力が向上した。	.08	.60
因子間相関		
1	—	.58

Table 4.2 職場サポート尺度主成分分析結果

	負荷量
職場のメンバーは心配事や不安がある時相談にのってくれる。	.88
職場のメンバーは落ち込んだ時になぐさめてくれる。	.86
職場のメンバーは人間関係で悩んでいると知ったら、解決法をアドバイスしてくれる。	.85
職場のメンバーはあなたがどうしてうまくいかなかったか一緒に考えてくれる。	.85
職場のメンバーはあなたの話を本当によく聞いてくれる。	.82
二乗和	3.63
寄与率	72.60
α 係数	.87

Table 4.3 心理的ストレス反応尺度因子分析結果（最尤法，プロマックス回転）

	1	2	3	4	5
第1因子 疲労感 ($\alpha = .89$)					
疲れてぐったりすることがある。	.86	.01	.02	.02	-.04
朝、起きたときから疲れ切っている。	.82	.06	-.07	.04	.03
仕事を終えた時、疲れ切っている。	.79	.01	.03	-.04	.08
第2因子 身体不調感 ($\alpha = .86$)					
動悸がして苦しいことがある。	.06	1.00	.01	-.06	-.15
息が苦しいことがある。	.03	.86	.05	-.04	.03
心臓が異常に早く打つことがある。	-.08	.58	-.10	.18	.19
第3因子 イライラ感 ($\alpha = .86$)					
すぐカァッとなる。	.01	-.05	.89	-.02	-.11
ちょっとしたことで腹を立てる。	.04	-.06	.89	.01	.01
ひどく腹を立てることが多い。	-.09	.20	.67	.04	.15
第4因子 緊張感 ($\alpha = .85$)					
見知らぬ場所に行くと非常に落ち着かない。	-.06	.04	-.03	1.03	-.05
見知らぬ人に会うと非常に落ち着かない。	.13	-.05	.06	.71	.01
第5因子 憂うつ感 ($\alpha = .77$)					
いつも気がめいっている。	.02	.04	-.05	-.07	.89
自信が持てなくなった。	.21	-.06	.08	.01	.54
人生に希望がもてない。	.20	-.05	-.02	.04	.47
因子間相関	1	2	3	4	5
1	—	.37	.31	.43	.66
2	.37	—	.35	.47	.54
3	.31	.35	—	.25	.32
4	.43	.47	.25	—	.48
5	.66	.54	.32	.48	—

注) 全項目逆転項目とした。

Table 4.4. 使用尺度確認的因子分析結果

尺度	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
職場サポート	10.714	5	.020	.982	.947	.993	.067
自己の成長	72.832	26	.052	.938	.892	.961	.084
ストレス反応	172.198	67	.063	.912	.862	.947	.079

Table 4. 5 各変数の基本統計量と相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ワーク・エンゲイジメント														
1 活力	2.45	0.92	—	.76**	.69**	.39**	.41**	.32**	-.26**	-.14*	-.08	-.22**	-.45**	.09
2 熱意	3.00	0.84		—	.74**	.56**	.48**	.27**	-.20**	-.10	-.03	-.22**	-.42**	.11
3 没頭	2.51	0.97			—	.42**	.37**	.21**	-.09	-.04	.08	-.12*	-.24**	.15
自己の成長														
4 精神的成長	3.38	0.71				—	.55**	.31**	-.06	-.16*	.00	-.22**	-.33**	.15
5 能力的成長	3.32	0.74					—	.19**	-.23**	-.24**	-.02	-.33**	-.42**	.15
職場サポート														
6 職場サポート	3.36	0.82						—	-.12	-.12*	-.11	-.01	-.24**	-.03
心理的ストレス反応														
7 疲労感	2.83	1.00							—	.37**	.28**	.42**	.64**	.06
8 身体不調感	1.91	0.85								—	.32**	.45**	.44**	.09
9 イライラ感	2.47	0.92									—	.26**	.28**	.01
10 緊張感	2.41	1.02										—	.41**	-.06
11 憂うつ感	2.57	0.87											—	-.06
パフォーマンス														
12 パフォーマンス	4.28	0.85												—

* $p < .05$, ** $p < .01$

民間従業員と自治体職員の尺度得点の差の検定

有効回答の254人は民間企業従業員187人，公務員（自治体職員）67人で構成されていた。一般に，短期および中長期的な働きやすさを示す労働条件は公務員の方が，相対的に良好とイメージされることが多い（勇上・佐々木，2013）。したがって労働環境に相違があるとも考えられる。そのため仕事に関する心理状態であるワーク・エンゲイジメントや自己の成長，職場サポートには差異が生じることが予測されたことから民間企業従業員と自治体職員2者間の各尺度の平均値の差を確認するため t 検定を行った。結果 Table4.6に示した。

ワーク・エンゲイジメントとワーク・エンゲイジメントへの影響要因として設定した自己の成長，職場サポートの下位尺度において民間企業従業員と自治体職員との間に有意な差は認められなかった。このため以降の分析を民間企業従業員と自治体職員とを区分することなく行うことにした。

年齢と役職がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響の検討

先行研究でワーク・エンゲイジメントは年齢が高くなるほど，役職が高いほど高くなることが示されていたことからワーク・エンゲイジメントへの年齢，役職の影響を検討するためにワーク・エンゲイジメントを従属変数，年齢と役職を独立変数に投入し，同時にワーク・エンゲイジメントへの影響要因として設定した自己の成長，職場サポートを独立変数として投入し重回帰分析を行った。結果を Table4.7に示した。

重回帰分析の結果，決定係数は有意となり（調整済み $R^2 = .34$ ， $p < .001$ ），年齢はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を示した（ $\beta = .19$ ， $p < .01$ ）ものの役職は有意ではなかった。自己の成長，職場サポートともにワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を示した（それぞれ， $\beta = .48$ ， $p < .001$ ； $\beta = .19$ ， $p < .01$ ）。これらから年齢を統制したうえで自己の成長，職場サポートはワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていることを示したと言える。

Table 4.6 下位尺度得点の平均 (M), SD および t 検定結果

		民間企業従業員 $N=187$		自治体職員 $N=67$		t 値
		M	SD	M	SD	
自己の成長	精神的成長	3.39	0.68	3.35	0.81	0.43
	能力的成長	3.36	0.74	3.19	0.73	1.62
職場サポート	職場サポート	3.33	0.84	3.47	0.76	1.23
ワーク・エンゲイジ メント	活力	2.44	0.91	2.47	0.95	0.22
	熱意	2.99	0.87	3.00	0.75	0.05
	没頭	2.51	0.97	2.51	0.95	0.05
心理的ストレス反応	疲労感	2.91	1.00	2.61	0.98	2.08 *
	身体不調感	1.94	0.85	1.84	0.85	0.86
	イライラ感	2.54	0.90	2.30	0.95	1.83
	緊張感	2.52	1.03	2.10	0.94	2.97 *
	憂うつ感	2.65	0.90	2.36	0.77	2.31 *
パフォーマンス	パフォーマンス	3.68	0.61	3.57	0.57	1.25

* $p < .05$ Table 4.7 ワーク・エンゲイジメントを
従属変数とした重回帰分析結果

	β	
年齢	.19	**
役職	-.04	<i>ns</i>
自己の成長	.48	***
職場サポート	.19	**
R^2	.35	***
調整済み R^2	.34	***

注1) ** $p < .01$, *** $p < .001$

注2) 役職についてはダミー変数（係長クラス・課長クラス・部長クラス以上=1, 一般社員・その他=0）としてコード化して投入した。

注3) 強制投入法

因果モデルの検討

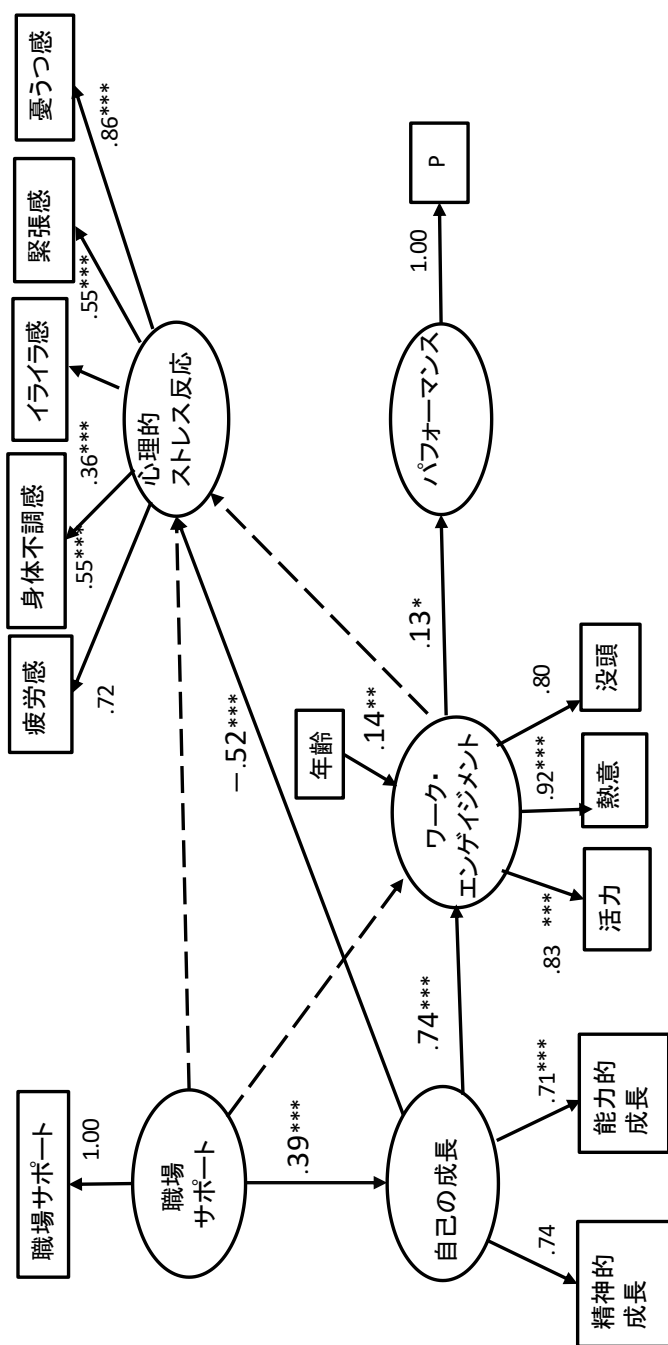
Figure.4. 1に示したモデルに基づいて、共分散構造分析を行った。なお、分析に際して、重回帰分析でワーク・エンゲイジメントに有意な影響を示した年齢をモデルに投入した。分析の結果、有意でないパスが示されたので、これらのパスを消去して再分析を実施した。最終的モデルをFigure. 4.2に示した。

モデルの適合度はGFI=.902, AGFI=.858, CFI=.894, RMSEA=.086だった。GFIは一般に良いとされる.90以上であり、RMSEAはまずまずの適合(fair fit)とされる.08(Browne & Cudeck, 1993)を若干上回っているものの、採用されないレベルである.10を下回っていた。これらから本モデルは、複数の指標で極端に悪い数値をとらないモデルで採用され得ると判断した。

まず、職場サポートから自己の成長に有意な正のパス($\beta = .39$, $p < .001$)、自己の成長からワーク・エンゲイジメントへ有意な正のパス($\beta = .74$, $p < .001$)、ワーク・エンゲイジメントからパフォーマンスへ有意な正のパス($\beta = .13$, $p < .05$)がそれぞれ認められた。ワーク・エンゲイジメントから心理的ストレス反応へのパスは有意ではなかった。

次に、自己の成長から心理的ストレス反応へ負の有意なパス($\beta = -.52$, $p < .001$)が認められた。

以上から、「仮説4 職場サポートは自己の成長に正の影響を及ぼす。」と「仮説3 自己の成長はワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。」および「仮説5 自己の成長は心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす。」はそれぞれ支持された。また、「仮説6 ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼし、ストレス反応に負の影響を及ぼす。」は一部(ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼす)が支持された。そして「仮説1 職場サポートはワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。」と「仮説2 職場サポートは心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす。」はそれぞれ支持されなかった。



$\chi^2=181.900$, $df=63$, $SRMR=.073$, $GFI=.902$, $AGFI=.858$, $CFI=.894$, $RMSEA=.086$
 $*p<.05$, $**p<.01$, $***p<.001$

注1) 誤差は省略してある。誤差間に相関は設定していない。

注2) 破線は有意でなかったパス。最終モデルには含まれていない。

Figure 4.2 ワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因に関する共分散構造分析結果

自己の成長を媒介した間接効果の検証 上記の結果から，職場サポートから自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果と，職場サポートから自己の成長を媒介したストレス反応への間接効果が示されたことからこれら2つの間接効果の有意性の検証を行った。

ブートストラップ法（リサンプリング回数1000回）を行った結果，職場のサポートから自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果は $\beta = .29$ ， $p < .01$ ， $SE = 0.063$ ，95% CI

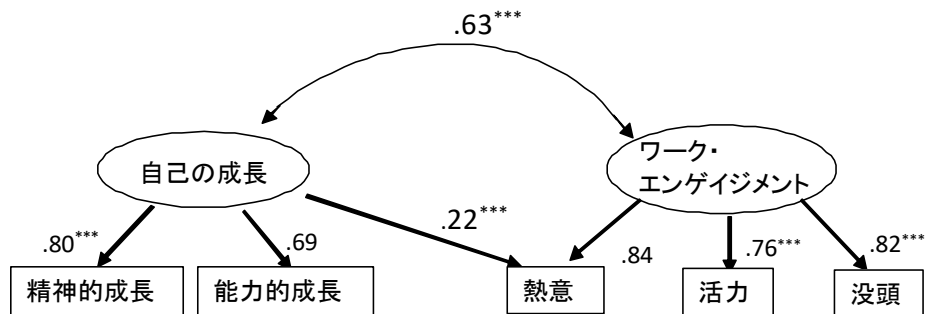
[0.168, 0.401]，職場サポートから自己の成長を媒介したストレス反応への間接効果は， $\beta = -.20$ ， $p < .01$ ， $SE = 0.053$ ，95% CI [-0.309, -0.102]と自己の成長を媒介した2つ間接効果は有意だった。

職場サポートとワーク・エンゲイジメントとの関係において，共分散構造分析では，職場サポートはワーク・エンゲイジメントに有意な影響を及ぼしていなかった。一方，重回帰分析では，職場サポートからワーク・エンゲイジメントへは直接，有意な正の影響を及ぼしていたことから（ $\beta = .19$ ， $p < .01$ ），Figure 4.2のパス図において，ワーク・エンゲイジメントへの自己の成長の媒介効果を除外した場合（自己の成長からワーク・エンゲイジメントへのパスを外した），職場サポートからワーク・エンゲイジメントへのパスは有意だった（ $\beta = .35$ ， $p < .001$ ）。一方，自己の成長を媒介した場合は，職場サポートからワーク・エンゲイジメントへのパスは有意ではなかった（ $\beta = .10$ ， ns ）。また職場サポートから自己の成長へのパス，自己の成長からワーク・エンゲイジメントへのパスはそれぞれ有意だった。また，ブートストラップ法により自己の成長を媒介した間接効果の有意性も確認された。以上から，職場サポートの正の影響は自己の成長によって，ワーク・エンゲイジメントへ完全媒介されると考えられた。

同様に，職場サポート，自己の成長，ストレス反応において，Figure 4.2でストレス反応への自己の成長の媒介効果を統制した場合には，職場サポートからストレス反応へのパスは，有意であり（ $\beta = -.23$ ， $p < .001$ ），自己の成長を媒介した場合は，職場サポートからストレス反応は，有意ではなくなった（ $\beta = -.05$ ， ns ）。職場サポートから自己の成長へのパス，自己の成長からストレス

反応へのパスも有意だった。また，ブートストラップ法により自己の成長を媒介した間接効果の有意性も確認された。以上から，職場サポートの負の影響は自己の成長によって，ストレス反応へ完全媒介されると考えられた。

自己の成長とワーク・エンゲイジメントの関連 完全媒介である場合，独立変数と結果変数との関係が，媒介変数によって完全に説明されることで，独立変数もしくは結果変数と媒介変数が非常に似ており，モデルとして意味をなしていない場合が多い（村山，2009）との指摘もある。職場サポート（独立変数）と自己の成長（媒介変数），自己の成長とワーク・エンゲイジメント（結果変数）の間でより強い関連が見られた自己の成長とワーク・エンゲイジメントにおいて，2つ変数の関係をより明確にするために，自己の成長の2尺度とワーク・エンゲイジメントの3尺度がそれぞれの因子に所属する2因子モデルと自己の成長2尺度とワーク・エンゲイジメント3尺度がひとつの因子に所属する1因子モデルとを比較した。その結果，2因子モデルの方が，適合度がよかった。1因子モデル（ $\chi^2 = 50.168$ ， $df=5$ ， $SRMR = .071$ ， $GFI = .928$ ， $AGFI = .781$ ， $CFI = .929$ ， $RMSEA = .189$ ），2因子モデル（ $\chi^2 = 13.68$ ， $df=4$ ， $SRMR = .026$ ， $GFI = .978$ ， $AGFI = .918$ ， $CFI = .985$ ， $RMSEA = .098$ ）。また，2つの因子間の相関は $r = .72$ だった。これらから，自己の成長とワーク・エンゲイジメントは強い相関を持つそれぞれ別の因子であり，本モデルは，村山（2009）で指摘される媒介変数と結果変数がきわめてよく似た意味がないモデルではないといえる。2因子モデルは1因子モデルよりモデルの当てはまりがよかったが，許容範囲の適合度を得るために探索的にパスを追加した結果，自己の成長からワーク・エンゲイジメントの「熱意」へ追加したパスは有意でモデルの適合度が最もよかった（ $\chi^2 = 3.573$ ， $df=3$ ， $SRMR = .014$ ， $GFI = .994$ ， $AGFI = .972$ ， $CFI = .999$ ， $RMSEA = .027$ ；Figure 4.3）。この結果から，自己の成長とワーク・エンゲイジメントは仕事に熱中し，誇りを感じるという点で共通し，中程度の相関（ $r = .63$ ）を持つものの，それぞれ別の因子であると言える。



$\chi^2=3.573, df=3, SRMR=.014, GFI=.994, AGFI=.972, CFI=.999, RMSEA=.027$
 *** $p < .001$

Figure4.3 自己の成長とワーク・エンゲイジメントとの関連

第4節 考察

分析モデルの検証結果

本研究では，ワーク・エンゲイジメントの促進要因として職場サポートと自己の成長を取り上げた。また，ワーク・エンゲイジメントの結果要因としてパフォーマンスと心理的ストレス反応を取り上げた。そして職場サポートがワーク・エンゲイジメントを直接促進する直接ルートと自己の成長が職場サポートとワーク・エンゲイジメントを媒介する媒介ルートからなるモデルにワーク・エンゲイジメントから結果要因であるパフォーマンスへ至るパスと職場サポートから心理的ストレス反応に至るパスを加えたモデルを構成して，実証的に検証した。その結果，以下のことが明らかになった。

第1に，自己の成長が職場サポートからワーク・エンゲイジメントに正の影響を媒介することが示された。さらにワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスに正の影響を及ぼすことが示された。

第2に，自己の成長が職場サポートから心理的ストレス反応に

負の影響を媒介することが示された。

第3に、職場サポートからワーク・エンゲイジメントへの正の有意な影響と職場サポートから心理的ストレス反応への有意な負の影響は示されなかった。またワーク・エンゲイジメントから心理的ストレス反応への有意な負の影響も示されなかった。

個人の資源を組み込んだJD-Rモデルを実証した Xanthopoulou et al. (2007) は、個人の資源は、1) 仕事の資源からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介していること、2) 仕事の資源から疲弊感へ負の影響を媒介していることを示した。本研究では、先行研究から自己の成長は個人の資源と解釈して仮説を設定した。分析の結果、自己の成長は、1) 仕事の資源（職場サポート）からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介していること、2) 仕事の資源から疲労感を含む心理的ストレス反応へ負の影響を媒介していることから、自己の成長を個人の資源と解釈したことは妥当であり、Xanthopoulou et al. (2007)の結果を支持するものと考えられる。職場サポートが自己の成長を通じてワーク・エンゲイジメントを高め、ワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスを高めている本研究結果は、仕事の資源を得ている従業員は、仕事を通じた自己の成長が高まり、ワーク・エンゲイジメントの向上につながりパフォーマンスも高いと言える。加えて、職場サポートは自己の成長を通じてストレス反応と負の関連を示した結果を考慮すると、ストレス少なく生き生きと生産性高い働き方には職場サポートを得ることと自己の成長を高めることの重要性を示唆するものと言える。

なお、天池（2016a）の仕事でのポジティブ体験を尋ねたインタビュー調査で得られた発言―「仕事を通じてスキルアップした」、「人間関係が広がった」など能力的成長についての発言や「自分の仕事売り上げにつながり会社への貢献を感じた」、「取引先に感謝された」など社内外への貢献を感じる精神的成長に関する発言―は自己の成長とポジティブで充実した心理状態であるワーク・エンゲイジメントとの関連を示すものと考えられ、本研究の結果と整合するものといえる。

上記の結果とは別に、自己の成長とワーク・エンゲイジメント

は、中程度の相関をもつものの別の概念であり、仕事に熱心に取り組む誇りを感じるという点において共通していることが示された（Figure4.3）。

また、本研究1では、職場サポートはワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼすとした仮説1と職場サポートは心理的ストレス反応に負の影響を及ぼすとした仮説2は支持されなかった。ワーク・エンゲイジメントが心理的ストレス反応に負の影響を及ぼすとした仮説5の一部も支持されなかった。

仮説1と仮説2に関しては、ブートストラップ法による自己の成長の媒介効果の検証により職場サポートの正の影響は自己の成長によって、ワーク・エンゲイジメントへ完全媒介されることおよび職場サポートの負の影響が自己の成長によって心理的ストレス反応に完全に媒介することが示された。このため、仮説1と仮説2は支持されなかったと考えられる。

次に、ワーク・エンゲイジメントが心理的ストレス反応に負の影響を及ぼすとした仮説は支持されなかった点に関しては自己の成長からストレス反応への影響が、ワーク・エンゲイジメントからストレス反応への影響より強かったことによると考えられる。JD-Rモデル（Figure2.3）では仕事の資源/個人の資源がストレス反応へ負の影響を及ぼし、ワーク・エンゲイジメントからストレス反応へは影響を及ぼしてはいないことから、職場サポート（仕事の資源）から自己の成長（個人の資源）を經由してストレス反応に負の影響を及ぼし、ワーク・エンゲイジメントからストレス反応には影響を及ぼしていない今回の結果は、JD-Rモデルと整合的である。

本研究の意義と実践的な示唆

研究1では、「先行要因－ワーク・エンゲイジメント－結果要因」からなるモデルを構築し、民間企業従業員と自治体職員を対象とする質問紙調査を行った。その結果、個人の資源と考えられる自己の成長が職場サポートとワーク・エンゲイジメントを媒介してワーク・エンゲイジメントを促進すること、また、自己の成長が、ストレス反応を低減することを実証的に検証できた。この結果から、日本の労働者が、ストレス低く、生産性が高い働き方

をするには、職場のサポートを得て自己の成長を高める必要があると言える。

職場のサポートを高める要因に関して、堀田・大塚（2014）は、対人援助の高まりが職場サポートを高めることを示している。堀田・大塚（2014）は対人援助を向社会的行動として捉えて、上司支援と同僚支援からなる職場サポートと区分している。対人援助は「多くの仕事を抱えている人の手助けをする」などからなる組織市民行動尺度を使用して測定された。

対人援助が職場サポートを高める機序について、堀田・大塚（2014）は、対人援助が行われると、職場における良好な人間関係が形成され、援助者自身の上司や同僚への頼りやすさ、相談のしやすさが増加したと考察している。対人援助を測定した組織市民行動には管理者が身をもって組織市民行動の範を示すことが求められる（田中，2012）。そのため、上司や同僚への頼りやすさ、相談のしやすさがある職場のサポート環境の実現に向け、職場の管理者である上司自身、職場メンバーから、話しかけやすい上司、相談に乗ってくれる上司と認識されるよう、上司自ら職場メンバーに援助を与えるための適切な声掛けを行うなど率先した行動が必要と考えられる。

また、職場サポート環境は、職場の上司のみならず組織として職場におけるサポートを重視する組織文化を実現することにより実現可能にしていくことが必要である。Hofstede(1991,岩井・岩井訳 1995)は、シンボル、ヒーロー、儀礼、価値観という用語で文化概念全体をかなり整理できるとして、文化の表出レベルを「たまねぎ型モデル」で説明している（Figure4.4）。文化の最も表層にあるのはシンボルで、最も中枢には価値観が位置する。ヒーローと儀礼はその中間にある。シンボル、ヒーローや儀礼がそれぞれ慣行とつながっている。シンボルとは同じ文化を共有している人々だけが理解できる言葉、しぐさ、図、あるいは物であり、例えば、言葉使い、服装、旗などである。また、ヒーローとはその文化で非常に高く評価される特徴を備えていて人々の行動のモデルとされている人物である。

Hofstede(1991,岩井・岩井訳 1995)のモデルを踏まえれば、職

場のサポート環境を重視する組織文化の形成には，職場サポートを是とするシンボルの提示，職場サポートを体現しているヒーロー像を明確にすることにより，サポート活動が職場の慣行として表出され则认为られる。すなわち，サポート行動を呼びかけるポスターを掲示する，サポート行動を社是の1つとして明文化して社員に配布するなどサポート行動を「シンボル」化する，またサポート行動を実践している人を表彰する（非金銭的報酬を与える）などで「ヒーロー」像を明確にするなどの方策が考えられる。加えて，創業者やリーダーの価値観がメンバーの慣行として現れる（鎌田，2003）。そのため，組織のリーダーである上司のみならず会社のトップがサポート行動に強い価値を置くことが重要である。

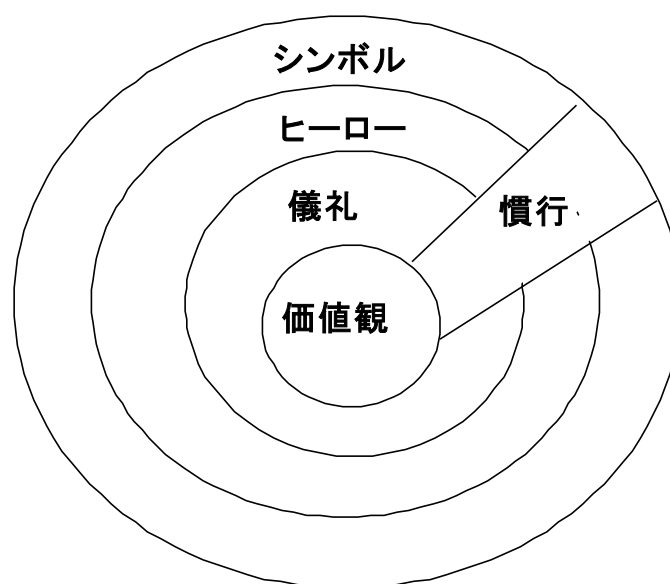


Figure4.4 たまねぎ型モデル:文化の表出レベル

Hofstede(1991,岩井・岩井訳 1995, p7から)

本研究の問題点と今後の課題

本研究では、ワーク・エンゲイジメントを促進する要因とワーク・エンゲイジメントの結果要因からなるモデルを構成し実証的に検証することで一定の知見を得ることができたが、同時に問題点や限界もある。今後、これらを踏まえて下記の課題を検討していく必要がある。

第1に、本研究でワーク・エンゲイジメントの促進要因として職場サポートと自己の成長が示された。これにより、ワーク・エンゲイジメントを高めるには、職場のサポート環境をよりよくしてサポートを受けるには上司の率先した対人援助行動（組織市民行動）が必要との示唆が得られたものの自己の成長を高める要因に関しては職場のサポート以外の検討はされていない。経営学や人材育成の分野では成長に寄与した仕事経験（「一皮むけた経験」と言われている）に関するインタビュー調査が行われている。今後は、この分野の知見を参考にして、自己の成長を感じる仕事経験を明らかにすることが必要である。成長の場として職場機能の低下が報告されている（川上，2017）現在において、成長を感じる仕事経験を明らかにすることは重要で意味があると考えられる。

第2に、職場成員から受けるサポート（職場サポート）がワーク・エンゲイジメントを高める要因であることが示されたが、職場での支援を職場サポートと一括りにするのではなく、従来のソーシャルサポート研究で実施されているように上司支援，同僚支援に区分して、それぞれが、自己の成長を媒介してワーク・エンゲイジメンへ及ぼす影響と上司支援，同僚支援それぞれが直接ワーク・エンゲイジメントへ及ぼす影響を検討することにより、ワーク・エンゲイジメントを高める要因についてより詳しい知見を得ることにつながると考えられる。

第3に、本研究では、年齢，公務一民間という業種を考慮して分析を行ったが、仕事経験は上司一部下という立場によって異なると考えられるので、これを考慮した分析が必要である。その際、従業員の成長には、職場における人材育成が大きく関連すると考えられるので、人材育成を実現する具体的手段の1つである

上司の部下育成行動（毛呂，2010）の観点からの検討も必要と思われる。

第4に，本研究の調査対象者は製造業従業員と地方自治体職員に限定されており，労働者全体の業種別構成比と大きく異なっているため結果の過度一般化はできない。今後は調査対象者を増やすことに加えて，調査対象者の所属業種の多様化を図る必要がある。

付記

本章の研究結果の一部は産業・組織心理学研究第32巻2号153頁から166頁に掲載されたものである。

第 5 章 上司のワーク・エンゲイジメントを高める要因の検討：上司支援,同僚支援と部下育成能力に着目した検討【研究 2】

第 1 節 目的

第 4 章 研究 1 では，職場サポート（仕事の資源）によって高められた自己の成長は，ワーク・エンゲイジメントを高め，ストレス反応を低減することが示された。加えて，研究 1 の今後の課題として，自己の成長を高める要因として，職場サポート以外の要因を検討することと，職場での支援を職場サポートと一括りにするのではなく，上司支援，同僚支援を取り上げ，それぞれのワーク・エンゲイジメントへの影響を検討することが挙げられた。

また，本論文では，労働者を上司と部下とで捉え，上司，部下別にワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することも研究目的の 1 つとしている。そのため，研究 2 では，職場で直属の部下を持つ上司を対象とする。

以上から研究 2 では，上司支援，同僚支援に着目して，自己の成長を媒介して上司のワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することを目的とする。

今日の職場では，多忙感をもち成果プレッシャー受ける上司（守島，2010），仕事を抱えこみ疲弊する上司（尾崎，2013）が報告されている。このような状況のもと上司が健康で生産性高く働くことができるために上司のワーク・エンゲイジメントを高めることは重要である。さらに，組織規範の形成（城戸崎，1972），部下の仕事経験を通じた学習（松尾，2011a），部下のキャリア形成（南，1988），部下の職場への適応（尾形，2016）など多くの場面において，職場における上司の部下への影響力の強さは指摘されている。そのため，上司のワーク・エンゲイジメントを高めることは上司自身，ひいては部下のワーク・エンゲイジメントを高め，職場の成員が健康で生産性高く働くことにも繋がると考えられる。そのため，研究 2 において職場の上司を対象として，上司のワーク・エンゲイジメントを

高める要因を検討することには意義があると考えられる。

職場の運営に責任がある上司にとって自部門の業績を高めるために避けて通れない最優先課題として部下育成があげられる（松尾，2013）。部下育成に関して，毛呂（2010）は，部下育成能力（自己評価）は職位が高いほど高い事を示している。

マネジャーの経験類型として，「部下育成の経験」，「部門を超えた連携」，「改革への参加」の3つの経験を質問紙調査から見出した松尾（2013）は，部下育成の経験（担当者の時は後輩指導の経験）は，担当者，課長，部長のどのキャリア段階においても他の2つの経験よりも得点が高く，職位が高いほど高くなっていることを示した。これらから部下育成経験を通して部下育成能力が高いと感じている上司ほど管理職としての能力が向上していると言える。

以上から，上司によって自己評価される部下育成能力と自己の成長との間に次の仮説が設定される。

仮説 1 部下育成能力（自己評価）は自己の成長に正の影響を及ぼす。

研究2では，研究1と異なり職場サポートを上司支援と同僚支援の2側面で捉え直すことにより，研究1の結果を再検討する。すなわち，まず，上司支援，同僚支援それぞれの自己の成長を媒介としたワーク・エンゲイジメントへの影響を検討する。研究1で自己の成長は，仕事の資源からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介することが示されたことから，次の仮説が設定される。

仮説 2 上司支援と同僚支援それぞれは，自己の成長を媒介して，ワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。

次に，上司支援，同僚支援それぞれがワーク・エンゲイジメントへ直接及ぼす影響を検討する。ワーク・エンゲイジメント研究のメタ分析から，上司支援，同僚支援はワーク・エンゲイジメント正の影響を及ぼすことが示された（Halbesleben, 2010 井上 2014）。これにより次の仮説が設定される。

仮説 3 上司支援と同僚支援それぞれは，直接に，ワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。

加えて上司支援，同僚支援それぞれのストレス反応への影響も

検討する。上司や同僚などからのソーシャルサポートは、仕事のストレスと心理的ストレス反応との関連を弱めるだけでなく、心理的ストレス反応を直接低減させる効果もあることが確認されている（種市・大塚・小杉 2003）。これにより次の仮説が設定される。

仮説 4 上司支援と同僚支援それぞれはストレス反応に負の影響を及ぼす。

研究 1 の議論から自己の成長はワーク・エンゲイジメントを高め、ストレス反応を低減するとされる個人の資源と考えられた。JD-R モデルでは個人の資源は心理的ストレス反応に負の影響を及ぼす要因である。これにより、次の仮説が設定される。

仮説 5 自己の成長はストレス反応に負の影響を及ぼす。

ワーク・エンゲイジメントのポジティブな結果要因として研究 1 同様にパフォーマンスを設定することから次の仮説が設定される。

仮説 6 ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼす。

また JD-R モデルではストレス反応は組織のアウトカムに負の影響を及ぼすことから次の仮説が設定される。

仮説 7 ストレス反応はパフォーマンスに負の影響を及ぼす。

以上から本研究の仮説モデルを Figure5.1 に示した。

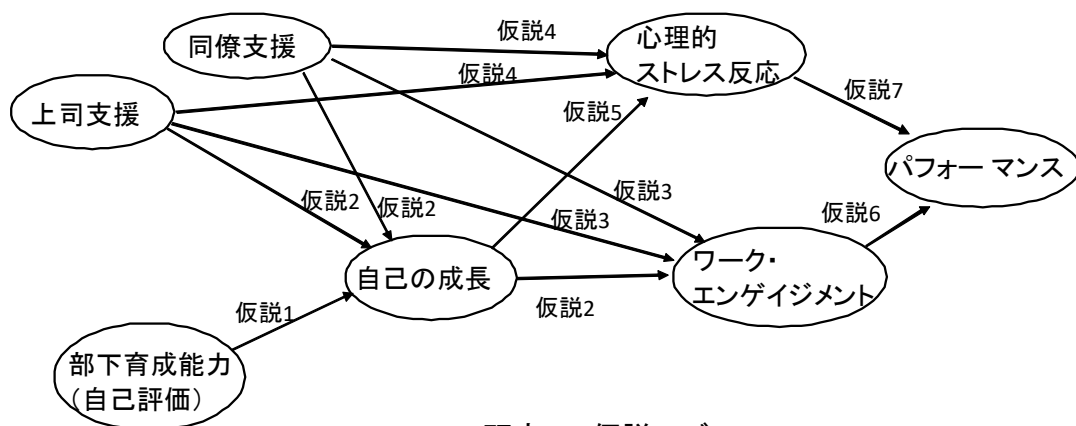


Figure5.1 研究2の仮説モデル

第2節 方法

調査対象者 民間企業 8 社の従業員と 3 地方自治体職員の計 462 人および筆者の個人的ネットワークにある会社員 27 人との合計 489 人に質問紙を配布し 428 人から回答を得た（回収率 87.5%）。複数の異なる尺度において同じ選択肢番号を回答している 11 人及び矛盾した回答項目がある 8 人といった回答内容に信頼性が欠けると考えられる 19 人と 1 つ以上の欠損値のある 67 人との計 86 人の回答を除いた 342 人を分析対象とした（有効回答率 69.9%）。調査対象者の平均年齢は 42.4 歳（ $SD=10.20$ ），男女別では男性 283 人（ $M=43.4$ 歳， $SD=10.13$ ），女性 59 人（ $M=37.6$ 歳， $SD=9.21$ ）だった。

上司，部下の区分は，質問紙に「職場で直属の部下と仕事をされている上司の方が回答してください」とした上司限定の回答項目と直属の上司と仕事をしている部下限定の回答項目を設定し，当該項目への回答から判断した。質問紙は上司，部下同じものが配布された。その結果，上司，部下別では上司 148 人（ $M=48.6$ 歳， $SD=7.15$ ），部下 194 人（ $M=37.7$ 歳， $SD=9.65$ ）だった。上司の役職は係長クラス 55 人，課長クラス 54 人，部長クラス以上 39 人だった。部下の役職は，一般社員 115 人，係長クラス 53 人，課長クラス 16 人，その他の 10 人だった。直属の部下の有無によって上司と部下に区分したことにより，係長・課長といった役職者であっても部下に区分された回答者もいることになる。本研究では上司 148 人のデータを使用して分析を行った。調査は 2016 年 8 月—12 月に行った。

手続き 調査票は職場を通じて調査対象者に配布された。無記名で回答され，密封のうえ職場にて取りまとめ，調査者に返送された。また調査者の個人的ネットワークにある会社員には個別に調査票が郵送され，無記名で返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

質問紙の構成

ワーク・エンゲイジメント 研究 1 と同じ日本語版ワーク・エンゲイジメント尺度短縮版 (Shimazu et al., 2008) の「活力」，「熱意」，「没頭」の各 3 項目，計 9 項目をそのまま使用した。「全くな

い（０）～いつも感じる（６）」の 7 件法で回答を求めた。

自己の成長 研究 1 と同じ「能力的成長」5 項目と「精神的成長」6 項目を使用した。それぞれ「そう思わない（１）～そう思う（５）」の 5 件法で回答を求めた。

上司支援,同僚支援 中原（2010）の職場における他者からの支援尺度から「業務支援」6 項目と「精神支援」5 項目をそれぞれ上司支援, 同僚支援として使用した。「精神支援」の 1 項目「仕事の息抜きになる」は表現上好ましくないと考えられたため「職場をなごませる気遣いをしてくれる」に変更し,そのほかの項目はそのまま使用した。

教示文を「あなたは職場の上司（同僚）についてどのように思っていますか」として上司および同僚の業務支援,精神支援に関して以下のように,それぞれ「そう思わない（１）～そう思う（５）」の 5 件法で回答を求めた。

1) 上司（同僚）業務支援例：「自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる」

2) 上司（同僚）精神支援例：「心の支えになってくれる」

部下育成行動 「OJT 診断チェックリスト 育て上手の指導方法」（松尾, 2011b）を参考に作成した「目標のストレッチ」,「進捗確認と相談」,「ポジティブフィードバック」,「内省の促進」各 4 項目の 16 項目と部下の育成には, 部下を決められた課題に動機づける管理者行動の基本的行動である「達成圧力」（金井, 1991）も必要と考えられることから, 金井（1991）の「達成圧力」からそのまま使用した 4 項目を加えた計 20 項目。1)「目標のストレッチ」（例「部下に新しい仕事に挑戦させている。」, 2)「進捗確認と相談」（例「自分から部下に声をかけ進捗状況を聞いたり, 仕事の相談にのっている」, 3)「ポジティブフィードバック」（例「普段の仕事で部下が成長したと感じた部分を見つけたら本人にすぐ伝えている。」), 4)「内省の促進」（例「仕事の成功, 失敗にかかわらず,『なぜ上手くいったのか, 上手くいかなかったのか』を部下に考えさせる。」), 5)「達成圧力」（例「部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている。」)

教示を「あなたは,あなたの部下にどのように接していますか」

として「そう思わない（１）～そう思う（５）」の５件法で回答を求めた。なお，本尺度にて得られたデータは研究２には使用せず，第６章研究３-１で使用した。

部下育成能力（自己評価） 現場の人材育成に関して，上司のプレイング化にともなう多忙化や成果プレッシャーなどから上司の人材育成や部下の成長への関心が希薄になっている（産業能率大学，2011；前川，2015）。そのため，部下育成能力には，育成のスキルのみならず，多忙の中でも部下の育成や成長に関心を持つことも必要と考えられる。したがって，毛呂（2010）の自己評価された部下育成能力からの３項目（例「部下を育てるのはうまい方だと思う。」）に岡田（2013）の部下の育成尺度からの３項目（例「職場では部下の育成など考えておられない（逆転項目）。」を加えた計６項目。それぞれそう思わない（１）～そう思う（５）」の５件法で回答を求めた。

心理的ストレス反応 研究１と同様に小杉他（2004）から１５項目を使用した。全項目を逆転項目としてそれぞれ「よく当てはまる（１）～まったく当てはまらない（５）」の５件法で回答を求めた。

パフォーマンス 世界保健機構 健康と労働パフォーマンスに関する質問紙（HPQ:the WHO Health and Work Performance Questionnaire）（短縮版）日本語版（国立国際医療研究センター，2013）からパフォーマンス尺度を選択し使用した。

本パフォーマンス尺度は，これまでの最悪の仕事のパフォーマンスを０，最も優れた仕事のパフォーマンスを１０とした時の過去４週間のパフォーマンスを０～１０のなかから選択するセルフアンカー式のパフォーマンス尺度１項目である。HPQは，Kessler et al.(2003)によって，製造業，サービス業，会社幹部などの多様な職種において，HPQを用いての自己記入によるパフォーマンスと上司からの客観的評価によるパフォーマンスの間に十分な一致が報告されている（吉村他，2013）。

フェイスシート項目 デモグラフィック変数（性別，年齢，業種，職種，役職，勤続年数）尋ねた。

成長に重要な仕事経験 一般社員や中間管理職が事務系，技術系問わず経験すると考えられる仕事経験 １４項目を設定した。こ

れら 14 項目について「経験なし (0)」、「経験あり・成長に重要でなかった (1)」、「経験あり・成長に重要だった (2)」の 3 件法で回答を求めた。この質問項目は研究 6 で使用したため、本研究 2 では言及していない。

第 3 節 結果

尺度の構成

自己の成長，上司支援，同僚支援，部下育成能力（自己評価），心理的ストレス反応の各尺度への上司の回答に対して，次の手順で探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行った。1) どの因子に対しても因子負荷量が低い（.35 未満）項目を削除した。2) 複数の因子に .35 以上の負荷量を示した項目を削除した。3) 因子の解釈可能性に問題がある項目が生じた場合は当該項目を削除した。

各尺度の因子分析結果の最終的な因子パターンと因子間相関を Table5.1～Table5.5 に示した。また，各尺度の確認的因子分析による適合度を Table5.6 に示した。

因子分析の結果，各下位尺度の信頼係数は $\alpha = .72$ から $\alpha = .90$ の間にあり，ほぼ満足できる内的整合性を示していた。

各尺度の適合度については，上司支援，同僚支援に関して RMSEA が .10 を越しており適合度が許容範囲外にあるが，本研究 2 において，職場サポートを上司支援，同僚支援から検討することが研究目的の 1 つであることを踏まえてこのまま使用することとした。そのほかの尺度（自己の成長，ストレス反応，部下育成能力）に関しては問題のない適合度が示された。

Table5.1 (上司)自己の成長尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 精神的成長($\alpha = .87$)		
自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に、誇りを感じるようになった。	.81	-.05
私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.78	-.07
自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	.75	.08
自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.66	.13
自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思うようになった。	.61	.07
私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.60	.12
第2因子 能力的成長($\alpha = .79$)		
課題の設定能力が向上した。	-.10	.85
実行力が向上した。	.02	.75
業務目標設定能力が向上した。	.20	.61
専門知識が向上した。	.08	.51
社内外の人との人脈が広がった。	.12	.39
因子間相関		
	1	2
2	—	.71
	.71	—

Table5.2. 上司支援尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 上司精神支援($\alpha = .90$)		
楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれる。	.93	-.05
職場をなごませる気遣いをしてくれる。	.89	-.17
精神的な安らぎを与えてくれる。	.75	.07
こころの支えになってくれる。	.72	.16
プライベートな相談にのってくれる。	.63	.10
第2因子 上司業務支援($\alpha = .87$)		
自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる。	-.21	1.00
仕事に必要な情報を提供してくれる。	.14	.73
仕事の相談にのってくれる。	.34	.62
因子相関行列		
	1	2
1	—	.64
2	.64	—
削除項目		
自律的に働けるよう、まかせてくれる。	.53	.21
仕事上必要な他部門との調整をしてくれる。	.49	.35
自分の目標、手本となっている。	.39	.49

Table5.3 同僚支援尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 同僚業務支援($\alpha = .85$)		
仕事に必要な情報を提供してくれる。	.94	-.15
自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる。	.75	.00
自律的に働けるよう, まかせてくれる。	.64	.02
仕事の相談にのってくれる。	.62	.18
仕事上必要な他部門との調整をしてくれる。	.46	.31
第2因子 同僚精神支援($\alpha = .83$)		
こころの支えになってくれる。	-.07	.96
精神的な安らぎを与えてくれる。	.17	.70
プライベートな相談にのってくれる。	-.06	.67
因子間相関		
	1	2
1	—	.65
2	.65	—
削除項目		
楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれる。	.51	.30
自分の目標, 手本となっている。	.41	.40
職場をなごませる気遣いをしてくれる。	.39	.36

Table5.4 部下育成能力(自己評価)尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 部下育成への自信($\alpha = .84$)		
部下を育てるのはうまい方だと思う。	.83	.04
部下を育てるノウハウを持っている方だと思う。	.80	.06
ほかの人から部下の育成についてアドバイスを求められる方である。	.78	-.09
第2因子 部下の育成・成長への関心($\alpha = .72$)		
部下を成長させることは上司の仕事である。	-.09	.84
部下の成長を見るのは楽しみだ。	.15	.63
職場では, 部下の育成など考えていられない。(R)	-.03	.57
因子間相関		
	1	2
1	—	.51
2	.51	—

※(R)は逆転項目

Table5.5 心理的ストレス反応尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子				
	1	2	3	4	5
第1因子 身体不調感($\alpha = .92$)					
動悸がして苦しいことがある。	1.00	-.11	.02	-.07	.09
息が苦しいことがある。	.90	.01	.01	-.01	.03
心臓が異常に早く打つことがある。	.71	.16	-.05	.14	-.13
第2因子 緊張感($\alpha = .87$)					
見知らぬ場所に行くとき非常に落ち着かない。	-.02	.93	.13	.01	-.12
見知らぬ人に会うとき非常に落ち着かない。	.16	.81	-.03	-.08	.00
引っ込み思案なほうである。	-.10	.80	-.10	-.04	.13
第3因子 イライラ感($\alpha = .88$)					
ちょっとしたことで腹を立てる。	-.01	-.03	.97	-.06	.04
すぐカアツとなる。	-.07	-.02	.85	-.01	.02
ひどく腹を立てることが多い。	.09	.06	.71	.10	-.07
第4因子 疲労感($\alpha = .75$)					
疲れてぐったりする方である。	.00	.01	-.02	.96	-.14
仕事を終えたとき、疲れ切っている。	.03	-.11	.02	.68	.10
憂うつ感($\alpha = .82$)					
人生に希望がもてない。	.02	-.02	.00	-.13	.83
いつも気が滅入っている。	.03	.11	.05	.28	.58
自信がもてなくなった。	-.02	.31	-.02	.11	.46
因子間相関					
	1	2	3	4	5
1	—	.62	.31	.63	.54
2	.62	—	.30	.65	.66
3	.31	.30	—	.39	.30
4	.63	.65	.39	—	.65
5	.54	.66	.30	.65	—
削除項目					
朝、起きたときから疲れ切っている。	.16	.14	-.01	.47	.19

※全項目逆転項目とした

Table5.6 研究2における使用尺度の適合度一覧

尺度	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RAMSEA
自己の成長	67.779	43	.044	.926	.887	.965	.063
上司支援	96.203	19	.064	.864	.743	.904	.166
同僚支援	48.999	19	.056	.927	.862	.946	.104
ストレス反応	95.642	67	.054	.916	.868	.978	.054
部下育成能力	10.273	8	.038	.976	.937	.993	.044

各尺度の基本統計量と下位尺度相関

各尺度の基本統計量と下位尺度間の相関係数を Table5.7 に示した。

ワーク・エンゲイジメントの 3 下位因子「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれは、自己の成長の下位因子「精神的成長」および「能力的成長」との間には $r=.46$ から $r=.65$ までの有意な中程度の正の相関が認められた。また、「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれは、上司支援、同僚支援、部下育成能力の下位因子との間にそれぞれ $r=.20$ の弱い相関から $r=.40$ の中程度の正の相関が認められた。一方で、「活力」と「熱意」は心理的ストレス反応の「イライラ感」を除く 4 つの下位因子との間に $r=-.24$ の弱い有意な負の相関から $-.55$ の中程度の有意な負の相関が認められた。また、「没頭」は心理的ストレス反応の「イライラ感」と「疲労感」を除く 3 つの下位因子との間に $r=-.18$ のごく弱い有意な負の相関から $r=-.41$ の中程度の有意な負の相関が認められた。「活力」、「熱意」、「没頭」ともに「憂うつ感」との間に $r=-.41$ から $r=-.55$ の中程度の有意な相関が認められた。

パフォーマンスは、ワーク・エンゲイジメントの下位因子との間に $r=.30$ から $r=.48$ までの弱い有意な正の相関から中程度の相関が認められた。また、パフォーマンスは自己の成長の下位因子の「精神的成長」との間には $r=.40$ 、「能力的成長」との間には $r=.48$ の有意な中程度の相関が認められ、部下育成能力との下位因子との間には弱い正の相関が認められた。

因果モデルの検討

Figure5.1 に示した仮説モデルに基づいての共分散構造分析を行った。分析の結果、有意でないパスが 2 本（同僚支援と上司支援それぞれから心理的ストレス反応へのパス $\beta = .13, ns$; $\beta = -.08, ns$ ）認められた。そのため有意でなかったパスを消去し再度分析を行った。こうした分析をモデルのパスがすべて有意となるまで繰り返した。最終的なモデルを Figure5.2 に示した。

Table5.7 上司データによる下位尺度得点(M), 標準偏差(SD), 信頼性係数(Cronbach)のα ()内及び下位尺度相関(N=148)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ワーク・エンゲイジメント																			
1 活力	2.77	0.90	(.84)	.79**	.71**	.56**	.48**	.37**	.24**	.20*	.30**	.34**	.22**	-.31**	-.38**	-.13	-.35**	-.55**	.38**
2 熱意	3.30	0.92		(.81)	.76**	.65**	.59**	.40**	.28**	.20*	.24**	.40**	.32**	-.25**	-.30**	-.013	-.24**	-.51**	.48**
3 没頭	2.74	0.96			(.82)	.52**	.46**	.37**	.29**	.23**	.28**	.37**	.25**	-.18*	-.23**	-.03	-.14	-.41**	.30**
自己の成長																			
4 精神的成長	3.53	0.70				(.87)	.66**	.32**	.34**	.36**	.39**	.40**	.28**	-.23**	-.23**	-.13	-.16*	-.38**	.40**
5 能力的成長	3.64	0.64					(.79)	.20*	.18*	.17*	.22**	.42**	.34**	-.26**	-.22**	-.12	-.19*	-.44**	.48**
上司支援																			
6 上司精神支援	2.92	0.84						(.90)	.64**	.39**	.30**	.03	.12	-.04	-.09	.01	-.19*	-.25**	.06
7 上司業務支援	3.61	0.89							(.87)	.30**	.36**	-.04	.11	-.21*	-.08	.06	-.14	-.27**	.13
同僚支援																			
8 同僚精神支援	2.72	0.78							(.83)	.61**	.13	.13	.11	-.01	-.03	-.03	-.04	-.14	.15
9 同僚業務支援	3.31	0.72								(.85)	.16	.26**	.15	-.15	-.09	-.08	-.08	-.21**	.08
部下育成能力																			
10 部下育成の自信	2.86	0.73									(.84)	.41**	.41**	-.03	-.27**	.02	-.13	-.30**	.28**
11 部下育成・成長への関心	4.18	0.63										(.72)	.17*	-.17*	-.16	.20*	-.11	-.24**	.18*
心理的ストレス反応																			
12 身体不調感	1.90	0.93											(.92)	.57**	.29**	.54**	.56**	-.31**	
13 緊張感	2.39	0.95												(.87)	.27**	.49**	.66**	-.20*	
14 イライラ感	2.52	0.94													(.88)	.33**	.31**	-.05	
15 疲労感	2.80	0.92														(.75)	.57**	-.20*	
16 憂うつ感	2.41	0.89															(.82)	-.37**	
パフォーマンス																			
17 パフォーマンス	6.16	1.67																	—

** $p < .01$, * $p < .05$

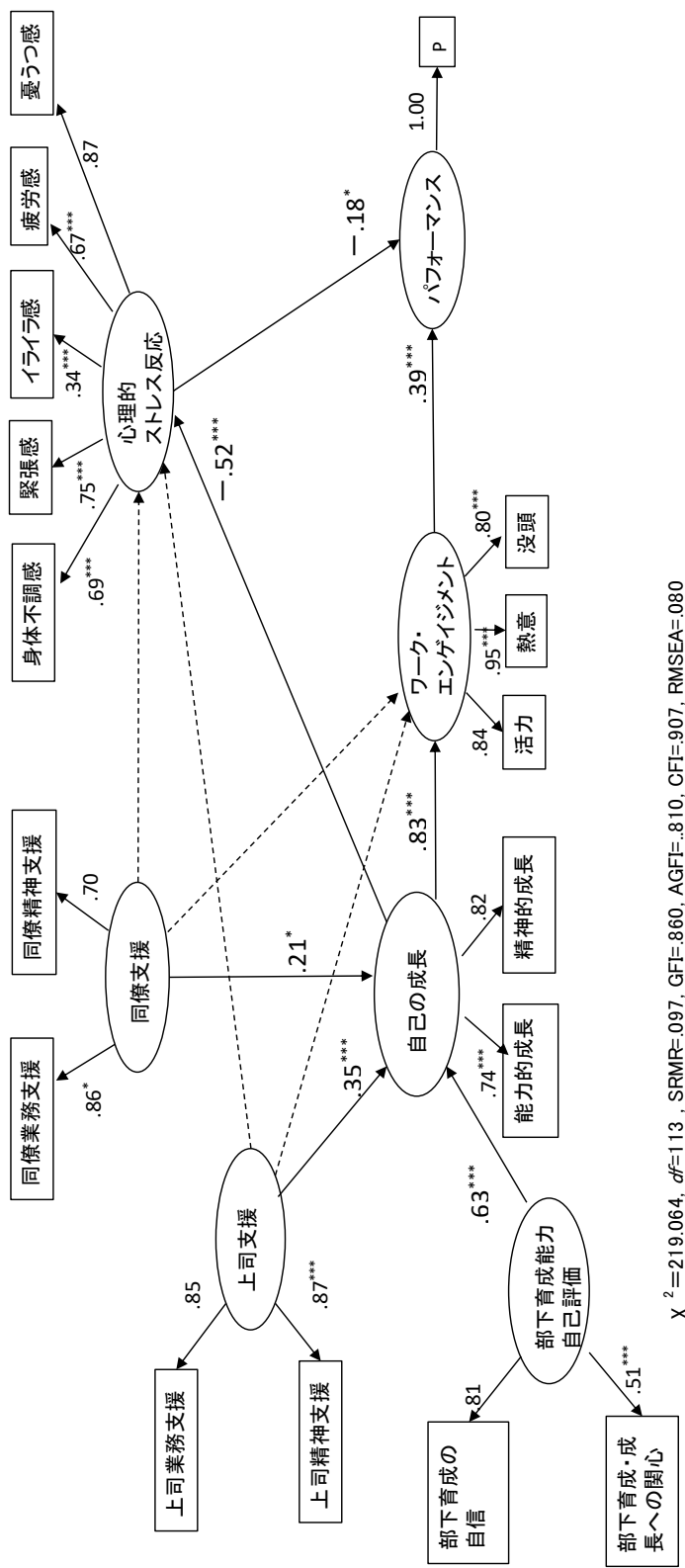


Figure 5.2 仮説モデルの共分散構造分析による分析結果

注1) 内省変数, 観測変数の誤差は省略してある。誤差間に相関は設定していない。パス係数は標準化係数。

注2) 破線のパスは有意ではなかったパス。最終モデルには含まれていない。

最終モデルとデータの適合度は、 $\chi^2 = 219.064, df = 113$, SRMR=.097, GFI=.860, AGFI=.810, CFI=.907, RMASE=.080 だった。

GFIは適合度が良いとされる.90を下回っていたが、CFIは.90を上廻り、RMASEは適合度がよいとされる.05以下ではないものの”fair fit”とされる.08まで(Browne & Cudeck, 1993)で、棄却されるレベルとされる.10ではない。これらから本モデルは複数の指標で極端に悪い数値をとるものではなく、棄却されるレベルにない受容されるモデルと判断された。

次に設定した各々のパス係数について仮説にそって検討したところ次の点が明らかになった。

第1に自己の成長と関連する要因に関して、部下育成能力から自己の成長へ有意な正の影響($\beta = .63, p < .001$)が認められた。よって仮説1は支持された。そして上司支援と同僚支援それぞれは自己の成長に有意な正の影響を及ぼし(それぞれ $\beta = .35, p < .001$; $\beta = .21, p < .05$)、自己の成長はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていた($\beta = .83, p < .001$)。また、自己の成長は、ストレス反応に有意な負の影響を及ぼしていた($\beta = -.52, p < .001$)。これらの結果から仮説2と仮説5は支持された。

第2に上司支援と同僚支援はワーク・エンゲイジメントに有意な影響をおよぼしていなかった(それぞれ $\beta = .14, ns$; $\beta = -.14, ns$)。また、心理的ストレス反応にも有意な影響を及ぼしていなかった(それぞれ $\beta = -.08, ns$; $\beta = .13, ns$)。よって仮説3と仮説4はそれぞれ支持されなかった。

第3にワーク・エンゲイジメントと関連する要因に関して、ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに有意な影響を及ぼしていた($\beta = .39, p < .001$)。これにより仮説6は支持された。

第4にストレス反応とその結果要因に関して、ストレス反応はパフォーマンスに負の影響を及ぼしていた($\beta = -.18, p < .05$)。よって仮説7は支持された。

自己の成長を媒介する間接効果の検証 上記の結果から，上司支援と同僚支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果と，上司支援と同僚支援から自己の成長を媒介したストレス反応への間接効果が示されたことからこれら2つの間接効果の有意性の検証を行った。

ブートストラップ法（リサンプリング回数1000回）を行った結果，上司支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果は $\beta = .29$ ， $p < .01$ ， $SE = 0.071$ ，95% CI [0.148, 0.420]，同僚支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果は $\beta = .17$ ， $p < .05$ ， $SE = 0.084$ ，95% CI [0.035, 0.356] だった。また，上司支援から自己の成長を媒介し心理的ストレス反応への間接効果は， $\beta = -.18$ ， $p < .01$ ， $SE = 0.055$ ，95% CI [-0.301, -0.078]，同僚支援から自己の成長を媒介した心理的ストレス反応への間接効果は， $\beta = -.11$ ， $p < .05$ ， $SE = 0.052$ ，95% CI [-0.217, -0.023] だった。上司支援と同僚支援それぞれの自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントおよび心理的ストレス反応への2つ間接効果は有意だった。自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの影響とストレス反応への影響は上司支援の方が同僚支援より大きいことが示された。

部下育成能力と職位の関連 上司の職位と部下育成能力自己評価との関連を分析するために，部下育成能力得点について職位を要因とする1要因分散分析を行った結果をTable 5.8に示した。

上司の部下育成能力自己評価得点と部下育成・成長への関心得点において部長クラス以上は主任・係長クラスより有意に高かった。課長クラスは主任係長クラスと部長クラスとの間で有意な差は見られなかった。また部下育成への自信は職位の間に有意な差は見られなかったものの，職位が低いほど，部下育成への自信は低い傾向にあると言える。

Table5.8 上司の職位別部下育成能力自己評価得点及び下位尺度得点平均の差の検定
(一要因分散分析結果及び多重比較(Bonferroni法)結果)

	係長・主任クラス (55人)		課長クラス (54人)		部長クラス以上 (39人)		F値	多重比較
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
部下育成能力自己評価	3.35	0.57	3.53	0.56	3.74	0.53	5.58 **	主任<部長
部下育成の自信	2.70	0.73	2.88	0.70	3.04	0.73	2.55 <i>ns</i>	
部下の育成・成長への関心	4.00	0.70	4.18	0.60	4.44	0.47	5.83 **	主任<部長

** $p<.01$

第 4 節 考 察

研究 2 では，上司の自己の成長を媒介して上司のワーク・エンゲイジメントを高める要因に加えて，ワーク・エンゲイジメントの結果要因の関連を検討した。

共分散分構造分析による分析結果から，上司支援と同僚支援それぞれと部下育成能力自己評価が自己の成長に正の影響を及ぼし，自己の成長がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼしストレス反応に負の影響を及ぼしていた。加えて，ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼしていた。

以上の結果から，上司を対象とした本研究で，自己の成長は 1) 仕事の資源（上司支援及び同僚支援）からワーク・エンゲイジメントに正の影響を媒介していること 2) 仕事の資源（上司支援及び同僚支援）からストレス反応に負の影響を媒介していることが明らかにされた。これら 1), 2) は Xanthopoulou et al.(2007)が実証した個人の資源の特徴であり，本研究においても自己の成長が，個人の資源の特徴を有していることが示された。

この結果から，上司において職場においてストレス少なく，パフォーマンス高い働き方には，自己の成長を感じる働き方をすることでワーク・エンゲイジメントを高めることが必要であるが示された。

また自己の成長を高めるためには，職場において上司の上司からの支援や同僚からの支援を得ることができるよう関係性が必要である。すなわち，上司としては，「組織・職場の状況に応じて助言・指導をもらえるネットワークをメンテナンスしておくこと

が大切」である（中原,2014）。加えて，部下育成能力を高める必要があることが示唆されたと言える。

中原（2014）は，日本生産性本部とともに行った企業のマネジャーを対象とした調査から，助言を多くもらうことができるマネジャーの方が助言をもらえることが少ないマネジャーより職場業績がよいことを示している。この中原（2014）の結果は，職場において上司の上司や同僚サポートを得て，自己の成長を高めることで，ワーク・エンゲイジメントが高まりパフォーマンスが促進されるという本研究結果が示す機序によって説明できる。

上司にとって自分の上司からの支援の方が同僚からの支援より自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの影響がより大きいことは，職場を運営する上司にとって同僚より，職場の運営に関してより経験の多い自分の上司からの支援の方がより有効だったと考えられる。

加えて，部下育成能力の高まりが自己の成長を高めワーク・エンゲイジメントを促進するという結果も示された。部下を指揮して職場の目標達成をしなくてはならない上司にとって，部下育成は業務に直結する最優先課題である。そのため，部下育成能力は上司の業務遂行能力の一つと考えられる。部下育成能力が向上することにより業務遂行能力の高まりを感じ（能力的成長），部下の成長に寄与することで組織への貢献を感じる（精神的成長）ことで自己の成長が高まると考えられる。部下育成能力の向上に関して，毛呂（2010）は，部下育成行動が部下育成能力を高めることを示している。今後は，この毛呂（2010）の結果を考慮した研究も必要と考えられる。

部下育成能力において主任・係長クラスが部長以上と比べて有意に低かったという1要因分散分析の結果を考慮すれば，職位の低い，経験の少ない上司への人材育成に関する支援（研修）が実施されることが望まれる。

マネジャーを対象とした研修(managerial training)の効果に関する185の研究のメタ分析を行った Powell & Yalcin(2010)は，エントリレベル（マネジャーになる前，なった直後）のマネジャー向けの研修では Learning（知識,情報や方法論）と Behavior（Learning

を実際の仕事で応用すること）において有意な効果があることを示している。この結果は、職位の低い、経験の少ない上司への人材育成支援の有効性を支持するものと言える。

また、「職場の人的余裕の少なさ」、「成果プレッシャー」に直面している中間管理職（守島,2010）である上司にとって部下の育成や成長に関心を持つことが難しい状況であると考えられるものの、職場の成員を通じて職場目標を達成する立場である上司は、部下育成能力を高めるためには「部下育成や成長への関心」を持つ必要性もあることが示唆された。組織として上司に部下の育成・成長に関心をもたせるような仕組みづくりが必要と言える。

「人材マネジメントに関する研究会報告書」(経済産業省,2006)では、マネジャーに対し、マネジャーに緊張感を与え、部下と真剣に向き合うことを後押しするために期首、期中、期末における上司の部下へ目標管理、フィードバック、考課のための面接状況を組合が被面接者である組合員（部下）に確認・チェックし、結果を人事部と共有する仕組みを導入している企業例が紹介されている。この制度の導入当初は、部下に気をつかう上司ばかり増えないかとの危惧があったが、導入後7年経過して批判は出ていない。考課結果に関して部下の納得度は約80%とその効果がでている旨報告されている。上司が部下と真剣に向き合うことを促進する本事例は、上司が部下の育成・成長に関心をもつようになる仕組みという点で有効な事例と考えられる。

第 6 章 上司の部下育成能力を高める個人的および組織的要因の検討【研究 3-1】

研究 2 のデータをもとにした研究

第 1 節 目的

第 5 章 研究 2 において，上司の部下育成能力が上司の自己の成長を高めることが示された。本章では，上司の部下育成能力を促進する要因を検討することを目的とする。上司の部下育成能力を促進する要因を検討することは，自己の成長を媒介した上司のワーク・エンゲイジメントの向上の結果としてのパフォーマンス向上，自己の成長が高まることによるストレス低減につながり，上司のポジティブな働き方に寄与する知見が得られることが期待される。

上司の部下育成行動とその影響要因を検討した毛呂（2010）は，「部下を傷つけないようにしている」，「部下の長所を活かすようにしている」などの項目からなる「肯定的個別関与」因子や，「職場に意見の言える雰囲気を作る」，「部下に対して同じ目線で物事を見るようにしている」などの項目からなる「快適環境創出」因子といった部下育成行動の下位因子が部下育成能力に正の影響を及ぼしていることを重回帰分析によって示した。毛呂（2010）の部下育成行動と本研究における部下育成行動（研究 2 で測定された）は部下の成長を志向する上司行動という点では同じであるが，毛呂（2010）は部下の成長への配慮や環境整備に関する行動に注目しており，本研究では部下に内省を促す，フィードバックを与えるといった育成行動に注目しており，両者は同一の概念ではない。

そこで本研究（研究 3-1）では研究 2 の上司データを用いて上司の部下育成行動が部下育成能力を促進するかを次ページ Figure6.1 のモデルにて検証する。

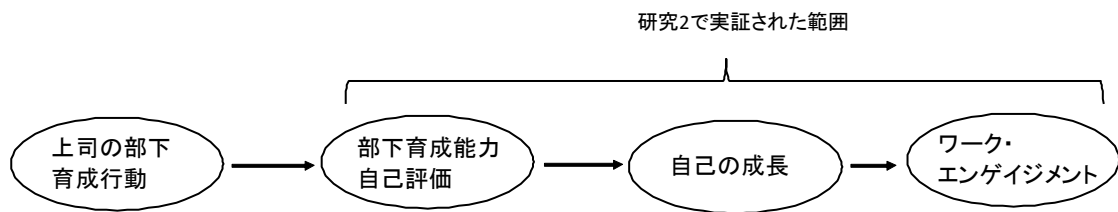


Figure6.1 研究3-1における検証モデル

第2節 方法

調査対象者

研究2の上司148人。年齢($M=48.56$ 歳, $SD=7.15$)

使用尺度

部下育成行動, 部下育成能力自己評価, ワーク・エンゲイジメント, 自己の成長, ワーク・エンゲイジメントの各尺度に関して研究2で得られたデータを使用した。

第3節 結果

尺度の構成

研究2で因子分析を行わなかった部下育成行動尺度に関して次の手順で探索的因子分析(主因子法, プロマックス回転)を行った。①どの因子に対しても因子負荷量が低い(.35未満)項目を削除した。②複数の因子に.35以上の負荷量を示した項目を削除した。

想定した因子が抽出されなかったため確認的因子分析を実施したところ, 因子間の相関が1.0を超す双方向のパスが複数認められ不適解であった。そのため相関が1.0を超す要因となっていた3因子(「目標のストレッチ」, 「進捗確認と相談」, 「達成圧力」)を除外して再度探索的因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関をTable6.1に示した。

Table6.1 部下育成行動尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因 子	
	1	2
第1因子 内省の促進($\alpha = .75$)		
仕事の成功, 失敗にかかわらず「なぜ上手くいったのか, 上手く行かなかったのか」部下に考えさせる。	.72	.05
部下が成功した場合でも, よりよい方法がなかったか考えさせる。	.67	-.10
部下に仕事の成功パターン, 失敗パターンを認識させ意識に定着させる。	.65	-.05
仕事の結果が悪かった時は, 「次回はこうしよう」と改善点を示し, 部下を励ます。	.53	.20
第2因子 ポジティブフィードバック($\alpha = .73$)		
成功, 失敗にかかわらず, 部下にまず労をねぎらう言葉をかける。	-.18	.88
普段の仕事で部下が成長したと感じた部分を見つけたら, 本人にすぐ伝える。	.11	.66
部下の仕事の結果が悪くてもプロセスの中でよかった点を見つけてほめる。	.24	.45
	1	2
	1 —	.58
	2 .58	—
削除項目		
部下と仕事の成果を一緒に振り返り確認しあっている。	.23	.33

共分散構造分析結果

研究2で得られたデータを用いて本研究の検討モデルにて共分散構造分析を行った。結果を Figure6.2 に示した。

適合度は $GFI=.959$, $AGFI=.909$, $CFI=.994$, $RMSEA=.033$ と満足できるものだった。しかし, 部下育成行動から部下育成能力へのパス係数は $.93$ と高く, 両者の確認的因子分析による相関係数は $r=.94$ と非常に強い相関を示したことから部下育成行動と部下育成能力は同一因子として扱った方が妥当のように考えられた。このため, 「ポジティブフィードバック」, 「内省促進」, 「部下育成への自信」, 「部下育成・成長への関心」の4つの下位尺度が1因子に所属する1因子モデル(M1)と部下育成行動と部下育成能力とが別因子の場合の2因子モデル(M2)との2つのモデルを比較したところ適合度は, 1因子モデルの方が2因子モデルよりよかった (Table6.2)。

上記の結果から, 部下育成行動と部下育成能力は1因子と判断した。この因子は, 部下育成行動と, 部下育成能力が混然一体となっていることから「部下育成的態度」と命名した。なお, 確認的因子分析により「ポジティブフィードバック」, 「内省の促

進」,「部下育成の自信」および「部下育成・成長への関心」各因子との間にはそれぞれ $r=.50$ から $r=.68$ の中程度の相関が認められた。

続いて, Figure6.1 の本研究での検討モデルでの「部下育成行動」因子と「部下育成能力」因子を「部下育成的態度」因子に置き換えたモデルにて共分散行動分析を行った (Figure6.3)。

適合度は $\chi^2=31.997$, $df=25$, $GFI=.954$, $AGFI=.917$, $CFI=.989$, $RMSEA=.044$ と十分な水準の適合度を示した。

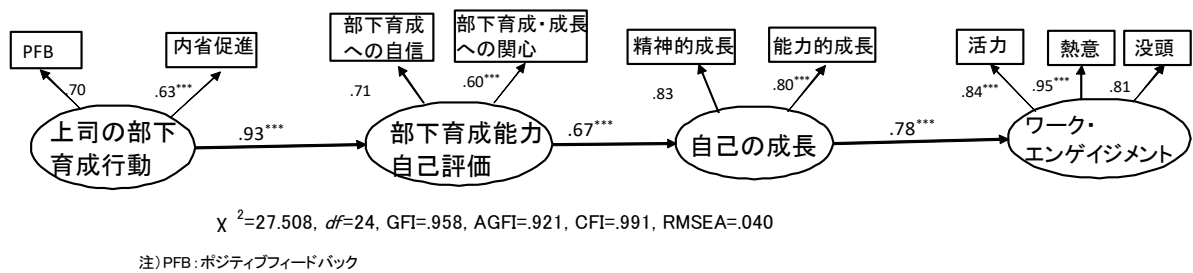


Figure6.2 検討モデルの共分散構造分析結果

Table6.2 1因子モデル(M1)と2因子モデル(M2)の適合度比較

	χ^2	df	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
1因子モデル(M1)	2.93	2	.99	.95	.99	.06	18.93
2因子モデル(M2)	2.51	1	.99	.92	.99	.10	20.51

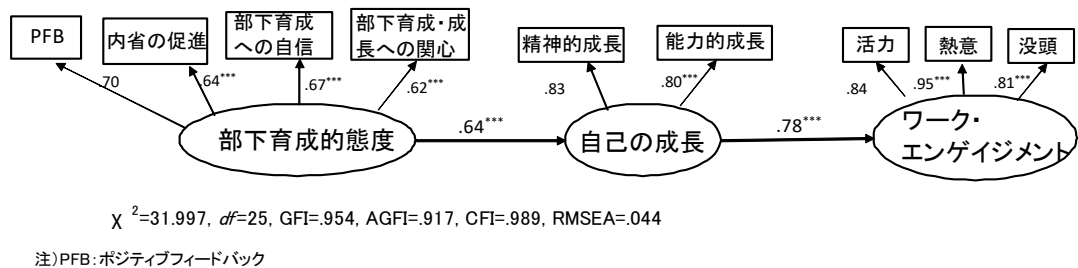


Figure6.3 検討モデルの共分散構造分析結果

第 4 節 考 察

共分散構造分析の結果（Figure6.3）は，上司の部下育成行動が部下育成能力を向上させるという毛呂（2010）の結果と一致するものではなく，部下育成行動と部下育成能力を 1 因子（「部下育成的態度」因子）と捉えた方が妥当との結果を示した。

「部下育成的態度」因子の下位因子（「ポジティブフィードバック」，「内省促進」，「部下育成の自信」，「部下の育成・成長への関心」）間には中程度の相関が認められたことから，上司が「ポジティブフィードバック」や「内省の促進」といった部下育成行動を行うことによって「部下育成の自信」，「部下の育成・成長への関心」につながり，また育成の自信・関心をもつことにより育成行動につながることを示していると考えられる。

他者を通じて職場の目標達成を成し遂げる必要のある上司にとって部下の成長を図る「部下育成的態度」は重要であり，上司としての業務遂行に必要な能力と言える。「部下育成的態度」が自己の成長を促進するという本研究の結果は，上司が自身の部下育成行動や部下育成能力を評価することで自己の成長を認めることにつながると考えられる。

自己の成長がワーク・エンゲイジメントを促進することを考慮すれば，今後は「部下育成的態度」を構成する部下育成行動と部下育成能力を高める要因を検討することにより，上司の自己の成長およびワーク・エンゲイジメントを高め，その結果，上司のストレス低く，パフォーマンス高い働き方に寄与できる知見が見いだされることが期待される。

第 7 章 上司の「部下育成行動と育成能力」を高める 個人的および組織的要因の検討【研究 3-2】

第 1 節 目的

第 6 章 研究 3-1 で上司の「部下育成行動」と「部下育成能力」から構成される部下育成的態度が、自己の成長を媒介してワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼすことが示された。本研究では、「部下育成行動」と「部下育成能力」を高め、その結果、自己の成長を介してワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することを目的とする。

松尾（2013）は民間企業のマネジャーを対象とした質問紙調査から、過去の部下育成経験（一般社員時代は後輩の指導）への関与が、現在の職位での部下育成への関与度合を高めていることを示した。すなわち、過去の育成経験が現在の部下育成行動を高めているといえる。また、毛呂（2010）は、部下育成行動が育成能力に正の影響を与えることを示している。これらから次の仮説が設定される。

仮説 1 過去の部下育成経験は、現在の部下育成行動に正の影響を及ぼす。部下育成行動は部下育成能力に正の影響を与ええる。

仕事経験とキャリア発達に関する文献レビューから Morrison & Brantner(1992)は、成人の能力開発の 70% 以上は経験で説明できることを示していると指摘している。これによれば、部下育成という仕事経験は部下育成能力の向上に大きな影響を及ぼすと考えられる。よって次の仮説が考えられる。

仮説 2 過去の部下育成経験は部下育成能力に正の影響を及ぼす。

研究 3-1 では部下育成行動と部下育成能力は、相関が非常に高いことから同一のものとして扱い「部下育成的態度」としたが、部下育成経験が部下育成行動と部下育成能力それぞれに及ぼす影響を検討するために、本研究では、別のものと想定した。本研究での検証モデルを Figure7.1 に示した。

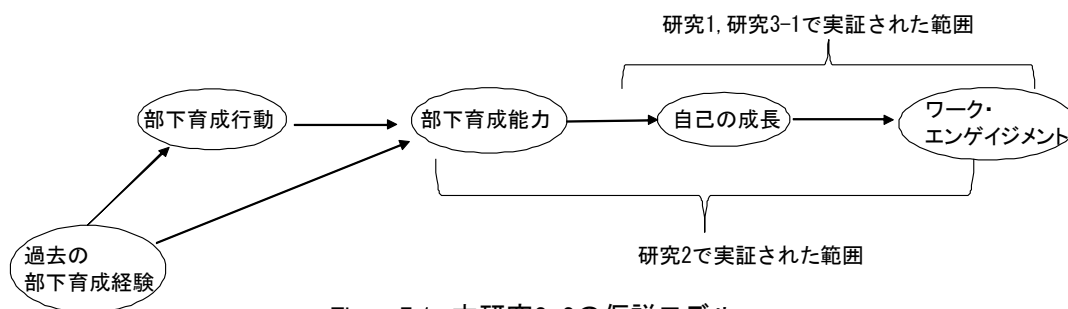


Figure7.1 本研究3-2の仮説モデル

部下育成行動に影響する要因として，過去の部下育成経験といった個人的要因とは別に，部下育成に関する人事制度といった組織・環境的要因も考えられる。

毛呂（2010）は企業管理職を対象とした質問紙調査で，課長職ではキャリア面談制度が，メンタリング行動を媒介して，部長職以上では，部下育成評価制度がキャリアに関する関心および部下育成行動を媒介して，それぞれ部下育成能力（自己評価）に正の影響を及ぼしていることを示した。これらから部下育成に関する人事制度が部下育成能力へ及ぼす影響も考慮する必要があると考えられる。そのため，部下育成関連の人事制度の有無による部下育成能力影響を検討する。

また，前章研究3-1では部下育成能力（自己評価）を育成に関する自信と部下の成長・育成への関心で測定しており，具体的な育成能力を示すものではなかった。育成能力を明示することによって育成行動と育成能力との関連が明らかになり，上司の部下育成能力の向上に関する知見が得られることができると考えられる。

職能等級（資格）制度は，我が国の人事制度の中核を成す制度として大企業を中心に普及し，今でもこの制度を人事労務管理の柱としている企業は多い（渡辺,2015）。そのため，目標による管理を使った成果主義的考課に移行しつつある現在においても，部下に職能等級制度の考課対象となった能力を身に着け向上させることは重要である。職能等級制度での主な考課項目は情意考課（協調性，積極性，責任性などを考課）と能力考課（知識・技能などを考課）とされている。本研究3-2では，上司の部下育成能力を

これらの考課対象となっている能力を部下に獲得させ向上させる能力すなわち「情意」育成能力と「知識・技能」育成能力を部下育成能力とする。そして、この部下育成能力と研究 3-1 で使用した部下育成の自信と部下育成・成長への関心から構成される部下育成能力それぞれを仮説モデルに投入して、過去の育成経験と部下育成行動との関連を検討する。

第 2 節 方法

調査対象者・調査時期

民間企業 8 社の従業員と 3 地方自治体職員の職員計 378 人と筆者の個人的ネットワークにある社会人 37 人との合計 415 人に質問紙を配布して 370 人から回答を得た（回収率 86.5%）。複数の異なる尺度ですべて同じ選択肢番号での回答が行なわれていたもの（7 人）や回答項目間に矛盾が認められたもの（4 人）のように信頼性に欠けると判断された 11 人および 1 つ以上の欠損値があった 41 人の計 52 人を除外した 319 人を調査対象とした（有効回答率 76.9%）

調査対象者の平均年齢は 42.8 歳 ($SD=10.84$)。男女別では男性 250 人 ($M=44.38$ 歳, $SD=10.52$)、女性 69 人 ($M=37.07$ 歳, $SD=10.10$) だった。上司・部下別では上司 154 人、部下 165 人だった。上司を「自分に上司がいても直属の部下がいる役職者」と定義したうえで「直属の部下をお持ちの『上司』の方が回答してください」、「直属の上司と仕事をされている『部下』の方が回答してください。」と教示された質問項目への回答から回答者を上司と部下に区分した。これにより、質問紙を上司用、部下用と区分せず、同一の質問紙を配布した。

業種別では、製造業 154 人、公務 110 人、電気・ガス供給 19 人、その他 35 人だった。職種別では事務系 158 人、研究・技術系 43 人、製造 44 人、営業・購買 38 人、企画調査 20 人、その他 16 人だった。調査は 2017 年 9 月 - 10 月に実施した。

本研究 3-2 では上司 154 人のデータを使用した。役職は係長・主任クラス 38 人、課長クラス 73 人、部長クラス以上 41 人、その他 2 人だった。性別は男性 146 人 ($M=49.73$ 歳, $SD=6.42$)、女性 8 人 ($M=47.63$ 歳, $SD=7.91$) だった。

上司に使用された尺度

ワーク・エンゲイジメント 研究 1 と同じ日本語版ワーク・エンゲイジメント尺度短縮版(Shimazu et al., 2008)の「活力」,「熱意」,「没頭」の各 3 項目,計 9 項目をそのまま使用した。「全くない(0)～いつも感じる(6)」の 7 件法で回答を求めた。

自己の成長 (下位尺度;「能力的成長」,「精神的成長」)については研究 2, 研究 3-1 と同じものを使用して,それぞれ,「そう思わない(1)～そう思う(5)」の 5 件法で回答を求めた。

部下育成行動 研究 3-1 で抽出された 2 因子因 8 項目を使用した。1)「内省の促進」4 項目(例「部下と仕事の内容を確認しあっている。」)2)「ポジティブフィードバック」(例「普段の仕事の中で部下が成長したと感じた部分を見つけたら,本人にすぐ伝える。」)それぞれ,「そう思わない(1)～そう思う(5)」の 5 件法で回答を求めた。

部下育成能力(その 1) 研究 2 と同じ尺度を使用した。「部下育成への自信」3 項目(例「部下を育てるのはうまい方だと思う。」)と「部下の成長・育成への関心」3 項目(例「職場では部下の育成など考えておられない(逆転項目)。」)計 6 項目。それぞれ「そう思わない(1)～そう思う(5)」の 5 件法で回答を求めた。

部下育成能力(その 2) 三輪(2010)の職能等級制度の主な考課項目を参考に能力考課として知識,技能を選定し,情意項目として協調性,積極性,責任性を選定した。

加えて情意は態度や性格であり(江, 2001),情意評価は実際には性格や人柄を評価する(福井,2009)側面もあることに加えて,管理職による部下の自律性支援が自律的動機を高めパフォーマンスの質を高める(藤本・田中,2013)。以上より,自律性は,仕事への態度と考えられることから,情意面の育成項目として自律性を加えた 4 項目を設定した。

1)「知識・技能育成能力」:楠見(2011)を参考にして,仕事関連の知識・技能に関する 4 項目(例「仕事の手順やコツ」「仕事に必要な専門知識」)を作成した。

2)「情意育成能力」:福井(2009),松尾(2010)を参考にして,仕事に対する情意である積極性,協調性,責任性,自律性に関す

る 4 項目（例，協調性「仕事に関連する人と協調して仕事を進めるようになること」，積極性「チャレンジする姿勢」）

以上の 8 項目に対して「部下に対して次の事柄を習得させる自信はどの程度あると思いますか。」と教示して「自信はない（1）～自信はある（5）」の 5 件法で回答を求めた。

過去の部下育成経験 松尾（2013）の「経験学習チェックリスト」を参考にして，「現在の前の職位での部下育成への関与（前の職位が一般社員の場合は後輩の指導への関与）」の程度を「全く関与しなかった（1）～大いに関与した（5）」の 5 件法で回答を求めた。

過去の育成経験の時期を回答者に明確にするため「現在の前の職位での部下育成」とした。

人材育成に関する制度 「部下育成を評価する制度」，「部下育成を主眼とした目標管理制度」，「部下育成をテーマとした研修」の 3 項目について，「制度がない（0），制度がある（1）」の 2 件法で回答を求めた。

手続き 調査票は職場を通じて調査対象者に配布された。無記名で回答され，密封のうえ職場にて取りまとめ，調査者に返送された。また調査者の個人的ネットワークにある会社員には個別に調査票が郵送され，無記名で返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

第 3 節 結果

尺度の構成

各尺度への上司の回答に対して，次の手順で探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行った。1）どの因子に対しても因子負荷量が低い（.35 未満）項目を削除した。2）複数の因子に .35 以上の負荷量を示した項目を削除した。3）因子の解釈可能性に問題がある項目が生じた場合は当該項目を削除した。なお，部下育成能力尺度（その 2）の因子分析の際，因子抽出中に共通性が 1 を越えてしまい抽出が終了したため，初期の共通性の一番高かった項目「仕事に必要な専門性」を削除して再度実施した。

各尺度の因子分析結果の最終的な因子パターンと因子間相関を

Table7.1～Table7.4 に示した。信頼性係数（ α ）係数は一般に望ましいとされる $\alpha = .80$ 程度（鎌原,1998）を満たしていない因子が一部見られたが、 $\alpha = .60 \sim .70$ 以上が望ましい（Bagozzi,1994）との指摘を考慮すればすべて妥当なものであった。また、使用尺度の適合度を Table7.5 に示した。部下育成能力尺度（その 1）の RMSEA 以外は十分な適合度を示していた。部下育成能力尺度（その 1）の RMSEA は適合度が悪いとされる .10 を超えているが、部下育成能力（その 2）との仮説モデルにおける比較する必要があるため、そのまま使用することにした。

Table 7.1 自己の成長尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

質問項目	因子	
	1	2
第1因子 精神的成長($\alpha = .84$)		
自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	.87	-.07
私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.74	.06
自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に、誇りを感じるようになった。	.70	.05
自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.46	.28
第2因子 能力的成長($\alpha = .79$)		
実行力が向上した。	-.06	.81
課題の設定能力が向上した。	.12	.72
専門知識が向上した。	.06	.63
因子間相関		
1	—	.73
2	.73	—
削除項目		
私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.19	.59
業務目標設定能力が向上した。	.36	.48
自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思うようになった。	.35	.40
社内外の人との人脈が広がった。	.30	.31

Table 7.2 上司の部下育成行動尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

質問項目	因子	
	1	2
第1因子 ポジティブフィードバック($\alpha = .75$)		
普段の仕事で部下が成長したと感じた部分を見つけたら、本人にすぐ伝える。	.76	.00
仕事の結果が悪かった時は、「次回はこうしよう」と改善点を示し部下を励ます。	.71	-.10
部下の仕事の結果が悪くてもプロセスの中でよかった点を見つけてほめる。	.57	.24
成功、失敗にかかわらず、部下にまず労をねぎらう言葉をかける。	.56	-.05
第2因子 内省の促進($\alpha = .65$)		
部下が成功した場合でも、よりよい方法がなかったか考えさせる。	-.16	.79
部下に仕事の成功パターン、失敗パターンを認識させ意識に定着させる。	.16	.61
因子間相		
1	—	.59
2	.59	—
削除項目		
部下と仕事の成果を一緒になって振り返り確認しあっている。	.77	.00
仕事の成功、失敗にかかわらず「なぜ上手く行ったのか、上手く行かなかったのか考えさせる。	.44	.28

Table7.3 部下育成能力尺度(その1)因子分析結果(主因司法, プロマックス回転)

質問項目	因子	
	1	2
第1因子 部下育成の自信($\alpha = .77$)		
部下を育てるノウハウを持っている方だと思う。	.86	.04
他の人から部下の育成についてアドバイスを求められる方である。	.71	-.17
部下を育てるのはうまい方だと思う。	.64	.15
第2因子 部下の育成・成長への関心($\alpha = .76$)		
部下を成長させることは上司の責任である。	-.13	.78
職場では、部下の育成など考えられない。(R)	.07	.73
部下の成長をみるのは楽しみだ。	.04	.68
因子間相関		
	1	2
1	—	.38
2	.38	—

※(R)は逆転項目

Table7.4 部下育成能力尺度(その2)因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

質問項目	因子	
	1	2
第1因子 態度・情意育成能力($\alpha = .86$)		
C16 自分で考え納得して仕事を自律的に進めるようになること	.84	-.04
C22 チャレンジする姿勢	.71	.11
C17 仕事に関連する人と協調して仕事を進めるようになること	.68	.06
C20 担当する仕事の意義や意味を理解して仕事を進めるようになること	.50	.36
第2因子 知識・技能育成能力($\alpha = .75$)		
C21 過去の成功・失敗事例に関する知識	-.05	.90
C19 仕事に必要な情報の収集方法	.19	.56
因子間相関		
	1	2
1	—	.77
2	.77	—
削除項目		
C15 仕事の手順やコツ	.70	.06

Table 7.5 研究3-2における用尺度の適合度一覧

尺度	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RMAEA
自己の成長	22.112	19	.039	.966	.936	.994	.033
部下育成行動	9.495	8	.038	.979	.946	.993	.035
部下育成能力(その1)	23.257	8	.068	.955	.882	.945	.112
部下育成能力(その2)	11.07	8	.025	.977	.939	.993	.050

下位尺度間相関

本研究 3-2 で使用した尺度の下位因子間相関を Table7.6 に示した。

ワーク・エンゲイジメント尺度の下位尺度「活力」,「熱意」,「没頭」それぞれは,「精神的成長」との間に $r=.49$ から $r=.61$ までの中程度の正の相関が認められ,「能力的成長」との間にも $r=.50$ から $r=.70$ までの中程度の正の相関が認められた。また,「ポジティブフィードバック」との間には $r=.21$ から $r=.38$ までの弱い相関が認められ,「内省の促進」との間にはほとんど相関が認められなかった。続いて,「活力」,「熱意」,「没頭」と「部下育成の自信」との間には,ほとんど相関のない $r=.11$ から $r=.29$ までの弱い正の相関が認められた。「部下の育成・成長への関心」との間には, $r=.30$ の弱い正の相関から $r=.48$ までの中程度の正の相関が認められた。「情意育成能力」との間には $r=.36$ の弱い正の相関から $r=.58$ までの中程度の正の相関が認められ,「知識・技能育成能力」との間には $r=.27$ の弱い正の相関から $r=.45$ の中程度の相関が認められた。

Table7.6 上司データによる下位尺平均得点 (M), 標準偏差 (SD), 信頼性係数 (Cronbachの α) () 内) 及び下位尺度間相関 (N=154)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ワーク・エンゲイジメント													
1 活力	2.91	1.01	(.86)	.84**	.61**	.54**	.59**	.38**	.09	.24**	.40**	.49**	.35**
2 熱意	3.44	0.97		(.78)	.69**	.61**	.70**	.41**	.18*	.29**	.48**	.58**	.45**
3 没頭	2.82	0.99			(.80)	.49**	.50**	.21**	.03	.11	.30**	.36**	.27**
自己の成長													
4 精神的成長	3.65	0.66				(.84)	.65**	.35**	.15	.15	.43**	.49**	.40**
5 能力的成長	3.74	0.68					(.77)	.38**	.26**	.27**	.47**	.52**	.43**
部下育成行動													
6 ポジティブフィードバック	3.81	0.58						(.75)	.43**	.39**	.51**	.60**	.50**
7 内省の促進	3.08	0.69							(.65)	.43**	.27**	.47**	.47**
部下育成能力(その2)													
8 部下育成の自信	2.95	0.65								(.77)	.30**	.51**	.45**
9 部下の育成・成長への関心	4.16	0.65									(.76)	.56*	.45**
部下育成能力その2													
10 態度・情意育成能力	3.67	0.64									(.86)	.70**	.70**
11 知識・技能育成能力	3.65	0.68										(.75)	(.75)

* $p < .05$, ** $p < .01$

共分散構造分析

仮説モデルを検討するために共分散構造分析を行った。

1) 部下育成の自信と部下育成・成長に関する関心から構成される部下育成能力（その 1）をモデルに投入した結果を Figure7.2 に示した。

適合度は $GFI=.928$ と一般に適合度がよいとされる $.90$ を上回っており、 GFI と同じ残差積率に基づく指標の $SRMR$ も $.068$ と受容される水準の $.08$ 以内であった。また $RMSEA=.079$ と受容される $.08$ 以内であったことからほぼ満足できる適合度を示したと言える。

過去の（前職位での）部下育成経験から部下育成行動へのパスは有意なパスだった ($\beta = .39, p < .001$)。また、部下育成行動から部下育成能力へのパスも有意だった ($\beta = .76, p < .001$)。これにより仮 1 は支持された。また、過去の（前職位での）育成経験から部下育成能力へのパスは有意なパスだった ($\beta = .30, p < .01$)。これにより仮説 2 は支持された。

2) 情意育成能力と知識・技能育成能力で構成される部下育成能力（その 2）をモデルに投入した共分散構造分析結果を Figure7.3 に示した。

適合度指標は $GFI=.951$ 、 $AGFI=.914$ 、 $CFI=.988$ 、 $RMSEA=.045$ と十分な適合度を示した。

過去の（前職位での）部下育成経験から部下育成行動へのパスは有意なパスだった ($\beta = .39, p < .001$)。また、部下育成行動から部下育成能力へのパスも有意だった ($\beta = .86, p < .001$)。これにより仮 1 は支持された。一方、前職位での部下育成経験から部下育成能力へのパスは有意ではなかった ($\beta = .06, ns$)。よって仮説 2 は支持されなかった。

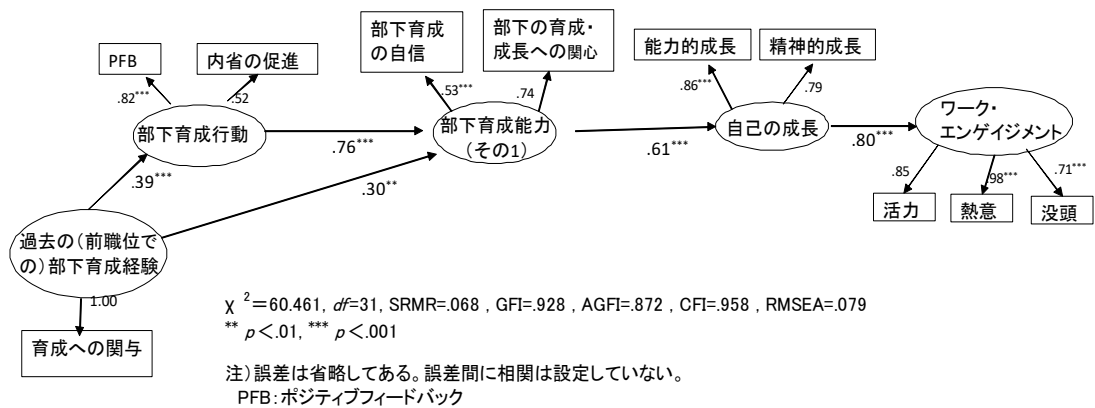


Figure 7.2 仮説モデルの共分散構造分析による結果(その1)

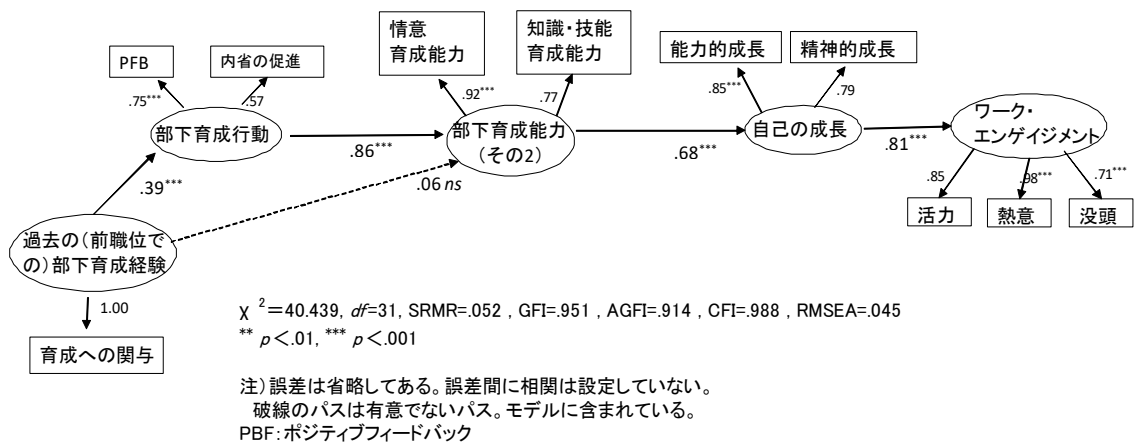


Figure 7.3 仮説モデルの共分散構造分析による結果(その2)

部下育成に関する人事制度と上司の部下育成能力との関連

部下育成に関する人事制度の有無による上司の部下育成能力（自己評価）との関係进行分析するため、制度有群と無し群とで部下育成能力得点の t 検定を行った

部下育成能力（その 1）の t 検定結果 部下育成を評価する制度有無による部下育成能力得点には有意な差は見られなかった ($t(152)=0.89, ns$)。また、部下育成を主眼とした目標管理制度の有無による部下育成能力得点にも有意な差は見られなかった ($t(152)=0.185, ns$)。

部下育成をテーマとした研修の有無による部下育成能力得点は研修有り群の方がなし群より有意に高いことが認められた ($t(152)=2.32, p<.05$)、 (Table 7.7)。

部下育成能力（その 2）の t 検定結果 部下育成の自信と部下の育成及び部下の成長への関心で構成される部下育成能力（その 1）の t 検定と同様の結果だった。すなわち、部下育成を評価する制度有無による部下育成能力得点には有意な差は見られなかった ($t(152)=1.18, ns$)。また、部下育成を主眼とした目標管理制度の有無による部下育成能力得点にも有意な差は見られなかった ($t(152)=1.93, ns$)。

部下育成をテーマとした研修の有無による部下育成能力得点は研修有り群の方がなし群より有意に高いことが認められた ($t(152)=2.51, p<.05$)

Table 7.7 部下育成能力(その1)得点の人材育成制度の有無に関する比較

全体(N=154)		部下育成研修有り群 (n=117)		部下育成研修なし群 (n=37)		t値	df
M	SD	M	SD	M	SD		
3.63	0.59	3.70	0.55	3.44	0.67	2.32 *	152

* $p<.05$

第 4 節 考 察

本研究 3-2 では部下育成行動を媒介して上司の部下育成能力を高める要因を検討することを目的として共分散構造分析および t 検定による分析を行った。

その結果、以下の 3 点が示された。第 1 に共分散構造分析の結果、部下育成の自信と部下育成・成長に関する関心から構成される部下育成能力を仮説モデルに投入した場合は、前職位での育成経験は、部下育成行動と部下育成能力の両者に有意な正の影響を及ぼしていた (Figure 7.2)。一方、情意育成能力と知識・技能育成能力で構成される部下育成能力を仮説モデルに投入した場合は、前職位での育成経験は部下育成行動を媒介して部下育成能力に有意な正の影響を及ぼしていたものの、前職位での育成経験は、部下育成能力に直接、有意な影響を及ぼしていなかった。

この結果は、過去の経験は育成に対する自信や関心を高めるといえる。しかし、スキル・知識や情意を育成するといった具体的な要件への育成能力に対する自信に関しての評価へは直接、有意な影響を及ぼさず、部下育成行動という具体的な経験を通じて影響を及ぼすと言える。すなわち、単に経験しただけでは具体的な育成能力の要件に影響を及ぼすことはなく、前職位での育成経験を通じて学び、育成に必要と考えたことを反映した育成行動によって育成能力が向上すると考えられる。この機序は、具体的な経験 (Concrete Experience)、内省的観察 (Reflective Observation)、抽象的な概念化 (Abstractive Conceptualization)、能動的な実験 (Active Experimentation) の 4 つのステップから成る経験学習モデル^{注 1)}を提示している Kolb (1984) の指摘からも支持される。Kolb (1984, p38) は学習を「経験の変換 (transformation) を通じて知識が創出されるプロセス」と定義して、単に経験するだけでは学習には有効でなく、学習には何かが行わなければならないとしている (Kolb, 1984)。何かとは Kolb のモデルからすれば、具体的な経験を振り返り (内省的観察)、そこから得られた教訓を抽象的な仮説や概念に落とし込み (抽象的な概念化)、それを新たな状況に適用する (能動的な実験) ことである。すなわち、「重要なことは、経験そのものより経験を解釈してそこからどのような法則や教訓を得た

かということである」(松尾, 2006)。これらからは, 経験から学んだことが具体的な育成行動に反映され, 具体的な能力要件に影響を及ぼすといえる。

第2に, 過去の(前職位での)部下育成経験の部下育成行動への有意な影響が認められた。過去の経験が現在の経験に影響を与える経験の連鎖(松尾, 2013)が, 確認された。

近年, 多くの組織で管理業務と専門業務を同時に担うプレイング・マネジャーが増加している(厨子・井川, 2012)。そのため, 上司は部下育成に注力し難く, 育成経験を持ちにくいと考えられる。加えて, 組織のフラット化の進展(服部, 2012)や部下無し管理職層が生じている(八代, 2012)。したがって, 管理職でも部下育成経験が乏しい層が増えていると考えられる。前職位での育成経験が直接に部下育成行動に影響を及ぼしていた本研究の結果は, 上司となっていきなり部下育成にかかわるよりも組織として部下や後輩を指導する機会を早くから持たせる仕組み作りの必要性を示唆するものと考えられる。

しかし, 単に育成経験を持たせればよいという問題ではないだろう。経済学, 組織論などからは, 過去の成功経験に拘泥して, 行動変容ができなくなることが指摘されている。

具体的には, 組織においては, 政府による構造改革(八代, 2001), 軍隊や企業の戦略(戸部他, 1984), 企業の方針変換(日経 BP, 2007), また組織人においては, 上司の仕事のやり方(勝見, 2003)などである。これらから, 過去の育成経験により部下育成に自信を持ってしまいその経験に拘り, その後の育成行動を状況に応じて育成行動をより良い方向に変容させることができなくなることが考えられる。そのため, 部下や後輩を指導する機会を早くから持たせるだけでなく, 独りよがりの部下育成行動に陥らないよう, 単に育成経験を単に持たせるだけでなく, 同時に, 上司の支援も得られる仕組みを構築することが望まれる。

日本経済団体連合会(2012)によれば, 部下育成に関して OJT の実行部分の権限をマネジャーの1つ下の階層者に移譲し, マネジャーが OJT を側面から支援する体制をとっている企業事例が紹介されている。この取り組みは, 組織として部下や後輩を指導す

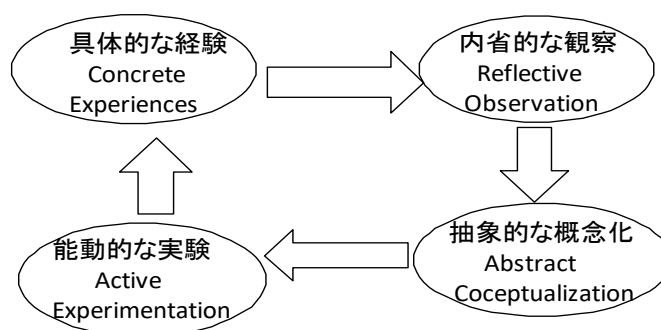
る機会を早くから持たせることに加えて，上司の指導を受けることを組織の仕組みに組み入れた実例と言えよう。

第3に t 検定の結果から部下育成に関連する人事制度のなかで研修制度有り群が無し群より部下育成能力得点が有意に高く，部下育成評価制度と目標管理制度に関しては制度の有り群と無し群との間に有意な差は見られなかった。これらの結果から，制度が周知され，制度によって育成が評価されると制度対象者が認知しないと制度は機能しないことが示唆されると考えられる。すなわち，研修は上司が実際に参加し学ぶことにより機能したと考えられるが他の評価制度や目標管理制度は周知が徹底されていなく，制度による評価がどのようになされたのか明確にフィードバックされていないことが推測される。評価者負担のため面接や結果の通知が行われにくいことを示した梅崎・中嶋（2005）の実証研究からは，面接やフィードバックの不徹底が示されていると考えられる。本研究の結果は，部下育成に関する人事制度はその運用面での見直しが必要であることも示唆するものである。

注記

注1：Kolb(1984)は経験学習モデルに関して下図 Figure7.4 のモデルを提示している。

経験学習モデルにおいては「能動的な実験・具体的な経験」と「内省的な観察・抽象的な概念化」という二つのモードが循環しながら，知識が創造され，学習が生起すると考えられている（中原，2013）。



注：中原(2013)の図1を筆者が一部修正した。

Figure7.4 Kolbの経験学習モデル

第 8 章 部下の自己の成長を高める上司の部下育成行動への影響要因の検討【研究 4】

第 1 節 目的

前章第 7 章研究 3-2 では部下の成長に向けた上司の部下育成行動が上司の部下育成能力を媒介して上司の自己の成長を高めていることが示された。マネジメントとは「他者を通じて、ことを成し遂げること」（金井，1993，p10）と言われるように，部下を通じて職場目標の達成を成し遂げる必要のある上司にとって，目標達成には部下の「自己の成長」は重要な問題である。そのため，上司の部下育成行動が部下の自己の成長に影響を及ぼしているかを検討することも必要となってくる。態度の反応の型の一つに行動がある（古畑，1977）。そのため，上司の仕事への態度（志向性）が部下育成行動に影響を及ぼすことが考えられる。

本研究 4 では，部下育成行動に影響を及ぼす要因として，上司の仕事への態度（仕事志向性）を取り上げ，上司の仕事志向性が部下育成行動を高め，その結果，部下の自己の成長，ワーク・エンゲイジメントを促進するかを検討することを目的とする。

朝日・大澤（2004）は，ある通信会社の 360 度評価データの因子分析から，マネジャーに求められる行動を抽出した。その結果，「目標に向け率先して動く」などの項目からなる「成果に向けた行動」因子と「偏見なく部下の意見をきちんと聴く」などの配慮に係る項目からなる「配慮行動」因子が抽出された。さらに朝日・大澤（2005）では「部下から見て信頼できる上司である」などの項目からなる「信頼性」因子はこれら 2 因子と高い相関を示した。朝日・大澤（2004, 2005）から，「成果に向けた行動」，「配慮行動」，「信頼形成のための行動」が上司として要求される行動と考えられる。しかし，これら 3 つの行動は周囲が必要と考える上司行動であって，実際に上司が行っているとは限らない。上司にとって部下育成は自分の業績を高めるために避けて通れない道である（松尾, 2013）。そのため，部下育成行動は上司に必要と考えられる行動でもある。また，行動と態度には密接な関連があると考えられている（原，1997）。これらから，上司に必要とされる行動へ

の態度が，部下育成行動に影響を及ぼすことが考えられる。よって「成果志向」，「配慮志向」，「信頼形成志向」という3つの態度を下位因子とする「上司の仕事志向性」を部下育成行動の影響因として設定する。

以上から，本研究の目的－上司の仕事志向性が部下育成行動を高め，その結果，部下の自己の成長，ワーク・エンゲイジメントを促進するかを検討すること－を達するため，下図に示すモデル（Figure 8.1）を用いて検討する。すなわち，上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）を経て，部下の自己の成長からワーク・エンゲイジメントを媒介してパフォーマンスに至るモデルに加えて，これまでの研究で確認された自己の成長がストレス反応を低減するというプロセスを加えたワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因からなる包括的モデルである。

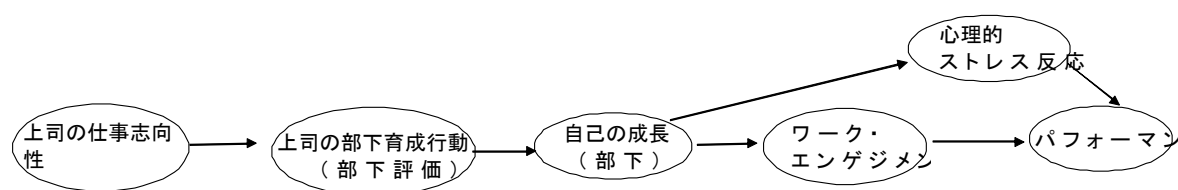


Figure 8.1 研究4の仮説モデル

第2節 方法

調査対象者・時期

研究3-2で使用された質問紙調査での有効回答者319人のうち部下165人を本研究4の調査対象とした（直属の部下を持たず直属の上司についている人は役職者でも部下とした）。平均年齢は36.49歳（ $SD=10.24$ ）だった。男女別では，男性104人（ $M=36.96$ 歳， $SD=10.63$ ），女性61人（ $M=35.69$ 歳， $SD=9.57$ ）だった。役職別では一般社員114人，係長主任クラス33人，課長クラス8人，部長クラス1人，パート・派遣5人，その他4人だった。調査は2017年9月－10月に実施した。

質問紙の構成

ワーク・エンゲイジメント及び自己の成長 研究3-2と同じも

のを使用した。

上司の部下育成行動（部下評価） 研究 3-2 と同じ「内省の促進」,「ポジティブフィードバック」に研究 2 で使用した「達成圧力」を加えた 3 因子 12 項目を使用した。各項目の文頭に「私の上司は」と文言を付加した（例「私の上司は, 部下と仕事の成果と一緒に振り返っている。」）

以上の 12 項目に対して,「直属の上司と仕事をされている『部下』の方が回答してください」として「日ごろ仕事をするなかで, あなたの上司についてどのように思いますか。」と教示して, それぞれ「そう思わない(1)~そう思う(5)」の 5 件法で回答を求めた。

上司の仕事志向性（部下評価） 先行研究の尺度項目の文末を必要に応じて「~するように努めている」,「~するようにしている」,「~している」と志向性を示すように修正して使用した。各項目の文頭に「私の上司は」という文言を付加した。

成果志向 松尾（2013）の成果志向性尺度 2 項目（例「私の上司は, 目標達成に対する執着心を持って取り組んでいる。」）と朝日・大澤（2005）から 1 項目を使用した（例「私の上司は, 困難な課題であってもタイミングを逸することなく決断して対策を講じている。」）。加えて, 池田・古川（2005）のリーダーの自信尺度から 1 項目使用（「私の上司は, 部下に高い水準の目標設定を求めている」）した計 4 項目

配慮志向 金井（1991）の配慮尺度 5 項目を使用した（例「私の上司は, 部下の気持ちや立場を大切にするよう心がけている。」「私の上司は, 部下の悩みや不満を理解するようにしている。」）

信頼形成志向 藤原（2014）の部下の上司に対する信頼尺度から 4 項目を使用した（例「私の上司は, 言動は常に一貫するように努めている。」）。及び金井（1991）の信頼蓄積尺度からの 1 項目を使用した（「私の上司は, 部下に信頼される決定や判断をするように努めている。」）。計 5 項目

以上の 14 項目に対して「あなたの上司は, 日ごろ仕事を進めるうえでどの程度意識していますか。」と教示して「まったく意識していない(1)~とても意識している(5)」の 5 件法で回答を求めた。

心理的ストレス反応，パフォーマンス，フェイスシート項目 研究 2 と同じものを使用した。

手続き 調査票は職場を通じて調査対象者に配布された。無記名で回答され，密封のうえ職場にて取りまとめ，調査者に返送された。また調査者の個人的ネットワークにある会社員には個別に調査票が郵送され，無記名で返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

第 3 節 結果

尺度の構成

各尺度への回答に対して，次の手順で探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行った。1）どの因子に対しても因子負荷量が低い（.35 未満）項目を削除した。2）複数の因子に .35 以上の負荷量を示した項目を削除した。3）因子の解釈可能性に問題がある項目が生じた場合は当該項目を削除した。

各尺度の因子分析結果最終的な因子パターンと因子間相関を Table 8.1～Table 8.4 に示した。信頼性係数（ α ）係数は一般に $\alpha = .80$ 程度を目安とする（鎌原, 1998）とされているが， $\alpha = .60 \sim .70$ 以上が望ましい（Bagozzi, 1994）との指摘を考慮すればすべて妥当なものであった。また，探索的因子分析を行った尺度の確認的因子分析による適合度を Table 8.5 に示した。

上司の部下育成行動尺度の RMSEA に関してのみ .116 と .10 を越えて悪いもののその他の尺度の適合度は概ね許容される範囲にあった。

Table 8.1 自己の成長尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因 1	子 2
第1因子 能力的成長($\alpha = .80$)		
課題の設定能力が向上した。	.89	-.11
業務目標設定能力が向上した。	.82	.02
実行力が向上した。	.70	.08
社内外の人との人脈が広がった。	.47	.06
専門知識が向上した。	.40	.13
第2因子 精神的成長($\alpha = .73$)		
自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	-.03	.90
自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.00	.74
私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.21	.49
削除項目		
自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に誇りを感じるようになった	.46	.41
私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.51	.17
自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思うようになった。	.44	.30
因子間相関	1	2
1	—	.56
2	.56	—

Table 8.2 上司の部下育成行動(部下評価)尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因 1	子 2
第1因子 ポジティブフィードバック($\alpha = .87$)		
私の上司は、成功、失敗にかかわらず、部下にまず労をねぎらう言葉をかけてくれる。	.93	-.19
私の上司は、部下の仕事の結果が悪かった時、「次回はこうしよう」改善点を示し、部下を励ます。	.79	.12
私の上司は、部下の仕事の結果が悪くてもプロセスの中でよかった点を見つけてほめてくれる。	.75	-.07
私の上司は、普段の仕事で部下が成長したと感じた部分を見つけたら、本人にすぐ伝えている。	.66	.21
第2因子 達成圧力($\alpha = .63$)		
私の上司は、部下の仕事の質を厳しくチェックしている。	-.11	.78
私の上司は部下に、常に仕事の期限を守ろう求めている。	-.05	.53
私の上司は、部下に仕事の進み具合について報告を求める。	.21	.51
削除項目		
私の上司は、部下が成功した場合でも、よりよい方法がなかったか考えさせる。	.05	.81
私の上司は、部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている。	.07	.76
私の上司は、仕事の成功、失敗にかかわらず「なぜ上手くいったのか、上手くいかなかったのか」を部下に考えさせる。	.37	.50
私の上司は、部下に仕事の成功パターン、失敗パターンを認識して意識に定着させるよう求める。	.35	.47
私の上司は、部下と仕事の成果を一緒に振り返り確認しあっている。	.74	.16
因子間相関	1	2
1	—	.46
2	.46	—

Table8.3 上司の仕事志向性(部下評価)尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子		
	1	2	3
第1因子 配慮志向($\alpha = .92$)			
私の上司は、部下の意見をかたよりなく聞いている。	.95	-.08	-.07
私の上司は、自分の言動を常に一貫するようにしている。	.83	.14	-.09
私の上司は、部下の気持ちや立場を大切にしている。	.76	-.08	.16
私の上司は、重要事項をすすめる前に自ら部下の同意を得るようにしている。	.66	.06	-.05
私の上司は、部下の悩みや不満を理解するようにしている。	.53	-.13	.44
私の上司は、部下の仕事の悩みや状況を常に把握しようとしている。	.51	.17	.23
第2因子 成果志向($\alpha = .86$)			
私の上司は、必ず成果を出す」という強い気持ちを持って仕事に取り組んでいる。	-.08	.86	-.08
私の上司は、目標達成に対する執着心を持って仕事に取り組んでいる。	.10	.84	.10
第3因子 信頼蓄積志向($\alpha = .78$)			
私の上司は、部下に信頼される決定や判断をするようにしている。	-.02	.07	.88
私の上司は、ミスや失敗の対外的責任を自分で負おうとしている。	.36	.00	.41
削除項目			
私の上司は、困難な課題があってもタイミングを逸することなく決断して対策を講じている。	.38	.49	-.02
私の上司は、部下に高い水準の目標設定を求めている。	-.06	.69	.51
私の上司は、部下の考え方や人柄の理解に努めている。	.48	-.16	.49
私の上司は、仕事に必要な専門知識や能力を兼ね備えるようにしている。	.35	.31	.14
	1	2	3
	1	—	.59
	2	.59	—
	3	.78	.59

Table8.4 心理的ストレス反応尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子				
	1	2	3	4	5
第1因子 イライラ感($\alpha = .93$)					
E5逆 ちょっとしたことでも腹を立てる。	.99	-.06	.01	-.03	-.04
E2逆 すぐカッとなる。	.93	.03	-.06	.04	-.08
E7逆 ひどく腹を立てることが多い。	.82	.04	.05	-.06	.10
第2因子 身体不調感($\alpha = .91$)					
E6逆 息が苦しいことがある。	-.04	1.02	.02	-.05	-.07
E3逆 動悸がして苦しいことがある。	-.01	.88	-.02	-.06	.08
E11逆 心臓が異常に早く打つことがある。	.06	.72	-.01	.15	-.04
第3因子 疲労感($\alpha = .86$)					
E8逆 仕事を終えたとき、疲れ切っている。	-.06	-.03	.97	-.05	-.06
E12逆 疲れてぐったりするほうである。	.07	-.03	.88	.14	-.18
E14逆 朝、起きたときから疲れ切っている。	-.02	.10	.58	.00	.19
第4因子 緊張感($\alpha = .84$)					
E10逆 見知らぬ人に会うと非常に落ち着かない。	.05	.02	-.13	.88	.13
E13逆 見知らぬ場所に行くと非常に落ち着かない。	.02	.00	.05	.86	-.10
E15逆 引っ込み思案なほうである。	-.11	-.03	.13	.65	-.02
第5因子 憂うつ感($\alpha = .81$)					
E1逆 人生に希望がもてない。	-.04	-.02	-.09	-.03	.86
E4逆 自信がもてなくなった。	.02	.03	.07	.17	.56
E9逆 いつも気が滅入っている。	.08	.02	.41	-.02	.48
因子間相関	1	2	3	4	5
1	—	.45	.48	.35	.54
2	.45	—	.47	.49	.66
3	.48	.47	—	.60	.71
4	.35	.49	.60	—	.62
5	.54	.66	.71	.62	—

注) すべて逆転項目とした。

Table8.5 使用尺度の適合度一覧

尺度	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RAMSEA
自己の成長	34.685	19	.055	.955	.914	.968	.071
上司の部下育成行動	41.633	13	.063	.932	.854	.932	.116
上司の仕事志向性	60.37	32	.037	.928	.876	.974	.074
ストレス反応	159.64	80	.053	.899	.833	.854	.078

因子間相関

本研究4で使用した尺度の下位因子間の相関をTable8.6に示した。自己の成長の下位因子の「能力的成長」と「精神的成長」それぞれは、ワーク・エンゲイジメントの「活力」、「熱意」、「没頭」の3因子との間に、 $r=.39$ の有意な弱い正の相関から $r=.54$ までの中程度の相関が認められた。上司の部下育成行動（部下評価）の下位因子「ポジティブフィードバック」と「能力的成長」と「精神的成長」の2因子との間には $r=.22$ と $r=.26$ の有意な弱い正の相関が、また「達成圧力」と「精神的成長」との間には有意な弱い正の相関（ $r=.30$ ）が認められた。

上司の仕事志向性（部下評価）の下位因子の「配慮志向」、「成果志向」、「信頼蓄積志向」と「ポジティブフィードバック」との間には $r=.42$ の有意な中程度の正の相関から $r=.80$ の強い正の相関が認められ、「達成圧力」との間には $r=.42$ から $r=.50$ の中程度の正の相関が認められた。

部下育成行動の下位因子「ポジティブフィードバック」と心理的ストレス反応の「イライラ感」、「身体不調感」、「疲労感」、「緊張感」、「憂うつ感」との間にはそれぞれ、極めて弱い負の相関（ $r=-.18$ ）から弱い負の相関（ $r=-.33$ ）が認められた。

「能力的成長」、「精神的成長」と「疲労感」、「緊張感」、「憂うつ感」との間にはそれぞれ、 $r=-.18$ から $r=-.30$ までの有意な弱い負の相関が認められた。

また、「パフォーマンス」は「活力」、「熱意」、「没頭」との間に有意な弱い正の相関（ $r=.33$ ）から中程度の正の相関（ $r=.42$ ）が認められ、「身体的不調感」、「疲労感」、「緊張感」、「憂うつ感」との間に $r=-.20$ から $r=-.36$ までの有意な弱い負の相関が認められた。

Table 8.6 各下位尺度基本統計量 (M及びSD)と相関係数 (N=165)

尺度名	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ワーク・エンゲジメント																		
1 活力	2.54	1.06	—	.80**	.71**	.39**	.41**	.38**	.19*	.42**	.27**	.35**	-.24**	-.26**	-.50**	-.36**	-.52**	.40**
2 熱意	3.06	.99		—	.79**	.52**	.54**	.35**	.29**	.43**	.24**	.35**	-.20**	-.21**	-.36**	-.32**	-.51**	.42**
3 没頭	2.54	1.10			—	.45**	.49**	.27**	.19*	.29**	.17*	.23**	-.17*	-.12	-.26**	-.17*	-.33**	.33**
自己の成長																		
4 能力的成長	3.53	.64				—	.52**	.22**	.11	.30**	.16*	.19*	-.04	-.12	-.23**	-.27**	-.30**	.32**
5 精神的成長	3.47	.76					—	.26**	.30**	.39**	.17*	.30**	-.03	-.09	-.19*	-.18*	-.30**	.20*
上司の部下育成行動(部下評価)																		
6 ポジティブフィードバック	3.17	.87						—	.38**	.80**	.42**	.71**	-.24**	-.19*	-.21**	-.19*	-.33**	.11
7 達成圧力	3.38	.73							—	.42**	.50**	.45**	-.18*	-.14	-.04	-.15	-.12	-.02
上司の仕事の志向性(部下評価)																		
8 配慮志向	3.44	.86								—	.55**	.78**	-.23**	-.25**	-.37**	-.29**	-.44**	-.06
9 成果志向	3.68	.89									—	.53**	-.22**	-.11	-.18*	-.17*	-.18*	-.09
10 信頼蓄積志向	3.54	.89										—	-.23**	-.17*	-.22**	-.21**	-.30**	.08
心理的ストレス反応																		
11 イライラ感	2.52	1.07											—	.41**	.42**	.28**	.49**	-.06
12 身体不調感	1.88	.92												—	.43**	.43**	.58**	-.20*
13 疲労感	3.06	.97													—	.54**	.68**	-.29**
14 緊張感	2.63	1.02														—	.57**	-.26**
15 憂うつ感	2.55	.92															—	-.36**
パフォーマンス																		
16 パフォーマンス	5.50	1.59																—

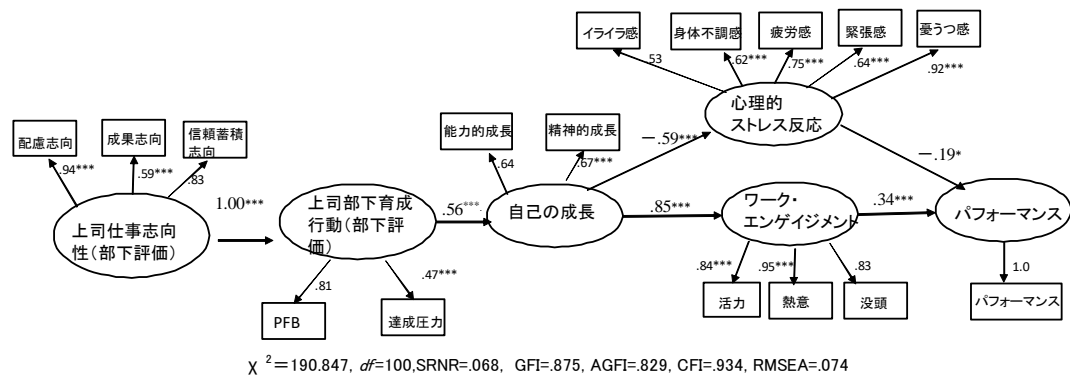
* $p<.05$, ** $p<.01$

共分散構造分析結果

本研究の仮説モデルに対して部下データによる共分散構造分析を行った結果、上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）へのパス係数が $\beta = 1.0$ と非常に高い^{注1)}ことから、仕事志向性と部下育成行動は同一の概念とも考えられたが、仕事志向性（部下評価）と上司の部下育成行動（部下評価）の関連の検討は、本研究目的の一つであることから、また分析結果は不適解ではなかったことから、仕事志向性と部下育成行動は別概念としたモデルでの分析結果をそのまま採用した。結果を Figure 8.2 に示した。

適合度は、GFI は .875 と一般に良いとされる .90 を下回っていたが、GFI と同じ系列の指標である SRMR が .068 と受容可能とされる .08 以内（星野・岡田・前田, 2005）であり、RMSEA は .074 とこれも受容可能とされる .08 以内（Browne & Cudeck, 1993）であったので本モデルは許容されると判断された。

構成概念間のパスは全て有意だった。上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）へ有意な正の影響を及ぼす（ $\beta = 1.00, p < .001$ ）、上司の部下育成行動から自己の成長へも有意な正の影響を及ぼしていた（ $\beta = .56, p < .001$ ）。これにより、検討課題であった、上司の仕事志向性（部下評価）が上司の部下育成行動（部下評価）を媒介して自己の成長を高める要因であることが確認された。加えて、自己の成長は部下育成行動とワーク・エンゲイジメントへの正の影響を媒介するだけでなく、上司の部下育成行動からストレス反応への負の影響をも媒介していることが示された。



注1) 観測変数, 内省変数の誤差は省略してある。上司仕事志向性の誤差分散は0に固定
 注2) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
 注3) PBF: ポジティブフィードバックの略

Figure 8.2 検証モデルの分析結果

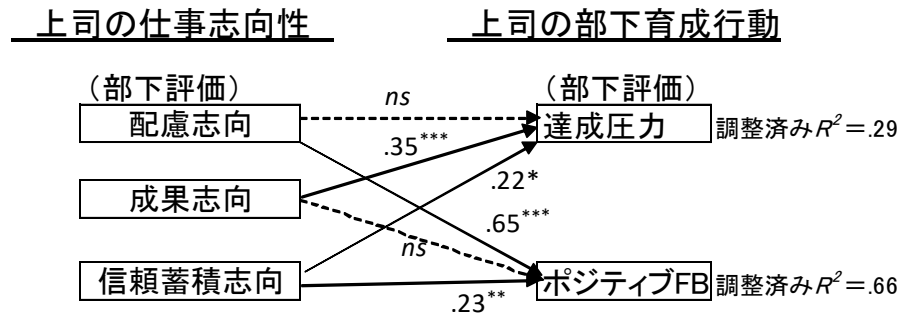
重回帰分析結果

1) 上司の仕事志向性（部下評価）と上司の部下育成行動（部下評価）との関連を検討するために，上司の仕事志向性（部下評価）の下位因子を独立変数，上司の部下育成行動の下位因子を従変数とする重回帰分析をそれぞれ行った。結果を Figure 8.3 に示した。

上司の「配慮志向」は「ポジティブフィードバック」に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .65$, $p < .001$) ものの, 「達成圧力」に有意な影響を及ぼしていなかった。「成果志向」は「達成圧力」に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .35$, $p < .001$) ものの 「ポジティブフィードバック」に有意な影響を及ぼしていなかった。「信頼蓄積志向」は「ポジティブフィードバック」と「達成圧力」の両者に有意な正の影響を及ぼしていた（それぞれ $\beta = .23$, $p < .01$; $\beta = .22$, $p < .05$ ）。

2) 上司の部下育成行動（部下評価）と部下の自己の成長との関連を検討するために，部下の自己の成長の下位因子を従属変数，上司の部下育成行動の下位因子を独立変数とする重回帰分析をそれぞれ行った。結果を Figure 8.4 に示した。

上司の部下育成行動（部下評価）の下位因子の「達成圧力」は部下の「精神的成長」に有意な正の影響を及ぼしていたが ($\beta = .23$, $p < .01$), 「能力的成長」への有意な影響は示されなかった。一方, ポジティブフィードバックは部下の「精神的成長」と「能力的成長」の両者に有意な正の影響を及ぼしていた（それぞれ $\beta = .17$, $\beta = .21$, $p < .05$ 共通）。



Figur8.3 上司の仕事志向性(部下評価)と部下育成行動(部下評価)の関連

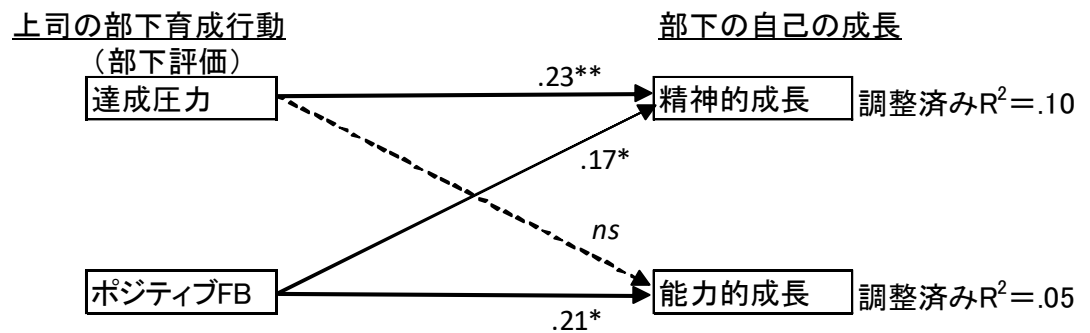


Figure 8.4上司の部下育成行動と部下の自己の成長の関連

第 4 節 考 察

共分散構造分析による結果から

本章研究 4 では部下の自己の成長を高かめて、結果、ワーク・エンゲイジメントを促進する要因を検討することを目的として、上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）を経て自己の成長からワーク・エンゲイジメント、そしてパフォーマンスに至るモデルに自己の成長が上司の部下育成行動（部下評価）とストレス反応を媒介するモデルを加えたモデル (Figure 8.1) を使用して、共分散構造分析による検討を行った。その結果、次の 2 点が示された。

第 1 に、上司の仕事志向性（部下評価）が上司の部下育成行動を促進して結果、部下の自己の成長を高めていることが示された。この結果は、人材育成を実現するうえでの具体的手段の 1 つが職場における上司による部下育成であるとする毛呂（2010）の主張が、部下データから支持されたといえる。職場目標の達成に責任を持つ上司としては、上司の仕事への態度（志向性）が行動（部下育成行動）に影響を及ぼすことを示した本研究結果から、部下育成するためには、まず、上司は、自己の仕事へ態度（志向性）を形成する必要があること示唆するものである。

第 2 に、自己の成長が上司の部下育成行動（部下にとっては仕事の資源と考えられる）からワーク・エンゲイジメントへの正の影響を媒介するだけでなく、上司の部下育成行動からストレス反応への負の影響を媒介することを示した。これは研究 1、研究 2、研究 4 でも一貫して提示された自己の成長の役割を示したもので、自己の成長は個人の資源であることを改めて示したものと考えられる。

重回帰分析による結果から

本研究では、上司の仕事の志向性から上司の部下育成行動を経て部下の自己の成長に至る構成概念間での因果モデルが成立したことから、それぞれの下位因子間で因果関係に応じて重回帰分析を行った。その結果、次の 2 点が示された。

第 1 に上司の育成行動（部下評価）の下位因子を従属変数とし、

上司の仕事志向性（部下評価）の下位因子を独立変数とした重回帰分析の結果、「配慮志向」は、「ポジティブフィードバック」に有意な正の影響を及ぼすも、「達成圧力」には有意な影響はなかった。また、「成果志向」は「達成圧力」に有意な正の影響を及ぼしていたが、「ポジティブフィードバック」には有意な影響はなかった。一方、「信頼蓄積志向」は「ポジティブフィードバック」と「達成圧力」の両者に有意な正の影響を及ぼしていた。

これらの結果からは、配慮志向の強い上司が部下に目標の達成を厳しく求める達成圧力行動は有効ではなく、成果志向の強い上司が部下にポジティブフィードバックを行っても有効ではない一方で、信頼蓄積志向の上司が部下に行う達成圧力及びポジティブフィードバックは有効であることが示唆される。部下が認知する上司の信頼蓄積志向は配慮志向、成果志向を補完して部下育成行動を高めていると考えられる。そして、上司の信頼感 は 部下育成行動の基盤になるものであり、部下育成行動における上司への信頼の重要性を示すものと言える。

達成圧力という部門の目標達成に向けた厳しい指導、要求も上司への信頼が根底にあって機能するものと思われる。

第2に、部下の自己の成長の下位因子を従属変数、上司の部下育成行動（部下評価）の下位因子を独立変数とした重回帰分析の結果から、「ポジティブフィードバック」に加えて、「達成圧力」も「精神的成長」に有意な正の影響を及ぼしていた。仕事に関する価値観の形成、顧客、所属組織および組織メンバーなどの他者への貢献を感じるようになる精神的成長には、部下の良い点を見つけてほめるポジティブフィードバックだけでなく、部門目標の達成に向けた上司の厳しい指導も時には、必要であると言える。

一方、業務遂行能力が向上する「能力的成長」には「ポジティブフィードバック」は正の影響を及ぼしていたものの「達成圧力」は有意な影響を及ぼしていなかった。業務遂行能力向上には、部下の良い点を見つけたらほめて伸ばすことが有効であることが示唆されたと言える。部下の「精神的成長」と「能力的成長」の両者に上司の「ポジティブフィードバック」が有意な影響を及ぼして

いたことから，部下の成長には上司の「ポジティブフィードバック」の重要性を示したものと考えられる。

しかしながら，因子分析の結果，「ポジティブフィードバック」因子項目には「結果が悪かった時には改善点を示して励ます」という項目が高い負荷量を示していたことから（Table 8.2），部下の成長には，良い点をもほめるだけではなく，改善すべき点を併せて部下に伝えること，すなわち，部下にとって，耳の痛いことを伝えることも必要と考えられる。

最後に，仮説モデルに対して部下データによる共分散構造分析を行った結果，上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）へのパス係数が $\beta = 1.0$ と非常に高い^{注 1)}ことから，仕事志向性と部下育成行動は同一の概念とも考えられたが，このモデルに基づく分析結果は不適解ではなかったことから上司の仕事志向性と部下育成行動は別概念として分析を進めた。結果，上司の仕事志向性（部下評価）が上司の部下育成行動を促進して部下の自己の成長を高めていることが示された。さらに，重回帰分析による検討から，部下からの信頼感を形成しようとする上司の態度は部下育成行動の基盤となることや部下の業務遂行能力の向上にはポジティブフィードバックが有効など部下育成に寄与する知見が得られたことから，仕事志向性と部下育成行動は別概念として分析を行った本研究には一定の意義があると思われる。

注 記

注 1：当初，上司の部下育成行動（部下評価）の誤差分散が負の値（-.05）を示すヘイウッドケースが生じ不適解であった。豊田（2003）の示す解決方法（誤差分散を 0 に固定）によりヘイウッドケースを解消した。これにより，上司の仕事志向性（部下評価）から上司の部下育成行動（部下評価）へのパス係数が $\beta = 1.0$ となったが，不適解も解消された。

第 9 章 部下の自己の成長とワーク・エンゲイジメントを高める上司の部下育成行動と上司・同僚支援—自己の成長を媒介要因とするモデルによる検証— 【研究 5】

第 1 節 目的

前章研究 4 では部下の自己の成長を高め、その結果、ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討した。その結果、部下が評価する上司の仕事志向性（態度）が上司の部下育成行動（部下評価）高め、上司の部下育成行動が部下の自己の成長を媒介してワーク・エンゲイジメントを促進することが示された。上司にとって部下育成は避けて通ることのできない重要な職務であるが、上司は、職場で部下育成行動ばかりでなく部下に対して様々な支援を行っている。本章では、職場での上司の部下育成行動に加えて、上司支援が部下の自己の成長を高め、ワーク・エンゲイジメントの向上に寄与するかを検討することを目的とする。研究 2 において、上司支援、同僚支援が上司の自己の成長の先行要因であることが示された。部下に関しても、上司支援に加えて、同僚支援が自己の成長を高めているのかを検討する。

これにより次の仮説が設定される。

仮説 1 上司の部下育成行動（部下評価）が部下の自己の成長に正の影響を及ぼし、自己の成長がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす。

仮説 2 上司支援と同僚支援それぞれは、自己の成長に正の影響を及ぼす。

併せて、上司の場合と同様に、自己の成長の仕事の資源（上司支援、同僚支援）からストレス反応への負の影響の媒介機能も検討し、加えて、部下においてもソーシャルサポートである上司支援、同僚支援のストレス低減機能、仕事の資源である上司支援、同僚支援のワーク・エンゲイジメントの促進機能を検討する。これらから、次の仮説が設定される。

仮説 3 部下の自己の成長は、ストレス反応に負の影響を及ぼ

す。

仮説 4 上司支援と同僚支援それぞれはワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼし，ストレス反応に負の影響を及ぼす。

さらに，本論文の目的である包括的モデル用いて検討することからワーク・エンゲイジメントのポジティブな結果要因としてパフォーマンスを設定する。これにより次の仮説が設定される。

仮説 5 ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンスに正の影響を及ぼす。

また JD－R モデルではストレス反応は組織のアウトカムに負の影響を及ぼすことから次の仮説が設定される。

仮説 6 ストレス反応はパフォーマンスに負の影響を及ぼす。

以上から本研究の仮説モデルを Figure9.1 に示した。

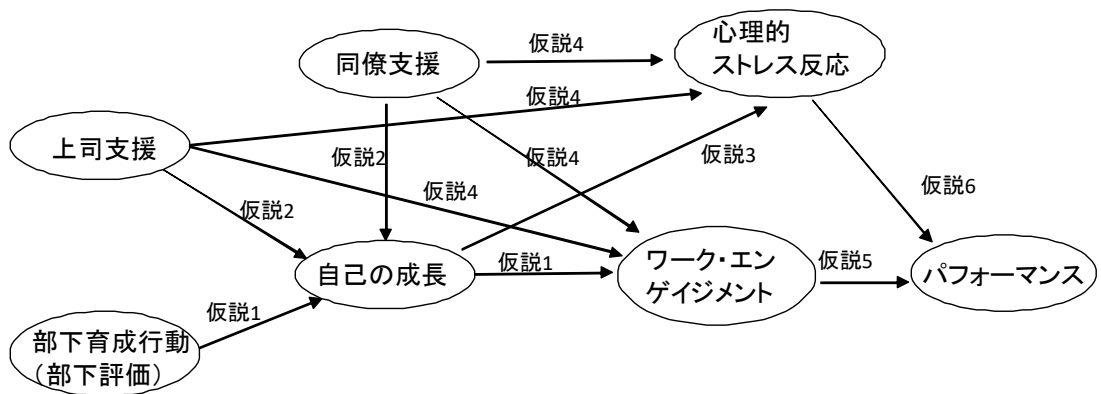


Figure9.1 研究5 部下に関する仮説モデル

第2節 方法

調査対象者

本研究では、第5章研究2の調査対象者のうち部下を対象とした。

民間企業8社の従業員と3地方自治体職員の計462人および筆者の個人的ネットワークにある会社員27人との合計489人に質問紙を配布し428人から回答を得た（回収率87.5%）。複数の異なる尺度において同じ選択肢番号を回答している11人及び矛盾した回答項目がある8人といった回答内容に信頼性が欠けると考えられる19人と1つ以上の欠損値のある67人との計86人の回答を除いた342人〔有効回答率69.9%、調査対象者の平均年齢は42.4歳（ $SD=10.20$ ）、男女別では男性283人（ $M=43.4$ 歳， $SD=10.13$ ），女性59人（ $M=37.6$ 歳， $SD=9.21$ ）〕のうち部下194人を対象とした。

上司、部下の区分は、質問紙に「職場で直属の部下と仕事をされている上司の方が回答してください」とした上司限定の回答項目と直属の上司と仕事をしている部下限定の回答項目を設定し、当該項目への回答から判断した。質問紙は上司、部下同じものが配布された。その結果、上司、部下別では上司148人（ $M=48.6$ 歳， $SD=7.15$ ），部下194人（ $M=37.7$ 歳， $SD=9.65$ ）だった。

部下の役職は、一般社員115人、係長クラス53人、課長クラス16人、パート・再雇用・その他の10人だった。男女別では、男性140人（ $M=37.99$ 歳， $SD=9.86$ ），女性54人（ $M=36.85$ 歳， $SD=9.14$ ）だった。調査は2016年8月—12月に行った。

質問紙の構成

ワーク・エンゲイジメント尺度、自己の成長尺度、同僚支援尺度、上司支援尺度、心理的ストレス反応尺度、パフォーマンス尺度、およびフェイスシート項目 研究2と同じものを使用した。

部下育成行動 研究2と同じ5尺度を使用した。「目標のストレッチ」、「進捗確認と相談」、「ポジティブフィードバック」、「内省の促進」、「達成圧力」各4項目、計20項目を使用した。教示を

「直属の上司と仕事をされている『部下』の方が回答してください」として「日ごろ仕事をするなかで、あなたの上司についてどのように思いますか。」とした。そのうえで、各項目の文頭に「私の上司は」と文言を付加した（例「私の上司は、部下と仕事の成果を一緒に振り返っている。」）それぞれ「そう思わない(1)～そう思う(5)」の5件法で回答を求めた。

第3節 結果

尺度の構成

自己の成長，上司支援，同僚支援，部下育成能力（部下評価），心理的ストレス反応の各尺度への部下の回答に対して，次の手順で探索的因子分析（主因子法，プロマックス回転）を行った。1) どの因子に対しても因子負荷量が低い（.35未満）項目を削除した。2) 複数の因子に.35以上の負荷量を示した項目を削除した。3) 因子の解釈可能性に問題がある項目が生じた場合は当該項目を削除した。

なお，探索的因子分析で想定した因子が抽出されなかった部下育成行動尺度に関して確認的因子分析を行ったところ，「目標のストレッチ」と「内省の促進」の2因子が極めて高い相関($r=.98$)を示した。相関の高い因子どうしを1因子とみなすには内容的妥当性に欠けると判断されたので，部下育成尺度においては2因子（目標のストレッチ4項目と内省の促進4項目）を除外して探索的因子分析を実施した。

各尺度の因子分析結果の最終的な因子パターンと因子間相関をTable9.1～Table9.5に示した。

各尺度の信頼性係数は，部下育成能力尺度の下位因子「達成圧力」尺度を除き， $\alpha=.76$ から $\alpha=.92$ と満足いく水準にあった。達成圧力は $\alpha=.64$ と他の尺度と比べて低いものであったが，信頼性係数は.60から.70以上が望ましいとする指摘(Bagozzi,1994)を考慮し使用することとした。

Table9.1 (部下) 自己の成長尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因 1	子 2
第1因子 精神的成長($\alpha = .85$)		
自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	.95	-.10
私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.82	-.04
自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.61	.12
私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.56	.23
第2因子 能力的成長($\alpha = .82$)		
業務目標設定能力が向上した。	-.03	.87
課題の設定能力が向上した。	-.04	.81
実行力が向上した。	.14	.62
因子間相関	1	2
1	—	.58
2	.58	—
削除項目		
社内外の人との人脈が広がった。	.38	.11
専門知識が向上した。	.23	.33

Table9.2 上司支援尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因 1	子 2
第1因子 上司精神支援($\alpha = .90$)		
こころの支えになってくれる。	.90	-.04
楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれる。	.84	.07
職場をなごませる気遣いをしてくれる。	.73	.11
精神的な安らぎを与えてくれる。	.73	.04
プライベートな相談にのってくれる。	.72	-.07
第2因子 上司業務支援($\alpha = .89$)		
自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる。	-.16	.95
仕事に必要な情報を提供してくれる。	.02	.87
自分の目標, 手本となっている。	.24	.67
仕事上必要な他部門との調整をしてくれる。	.25	.55
因子間相関	1	2
1	—	.71
2	.71	—
削除項目		
自律的に働けるよう, まかせてくれる。	.47	.12
仕事の相談にのってくれる。	.41	.47

Table9.3 同僚支援尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 同僚精神支援($\alpha = .92$)		
こころの支えになってくれる。	.89	-.02
プライベートな相談にのってくれる。	.87	-.13
精神的な安らぎを与えてくれる。	.83	.07
楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれる。	.63	.25
職場をなごませる気遣いをしてくれる。	.63	.28
第2因子 同僚業務支援($\alpha = .90$)		
自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる。	-.13	.93
仕事に必要な情報を提供してくれる。	.05	.80
仕事上必要な他部門との調整をしてくれる。	.02	.71
自分の目標, 手本となっている。	.23	.67
仕事の相談にのってくれる。	.33	.50
因子相関行列		
	1	2
1	—	.77
2	.77	—
削除項目		
自律的に働けるよう, まかせてくれる。	.34	.14

Table9.4 (部下評価) 上司の部下育成行動尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子		
	1	2	3
第1因子 ポジティブフィードバック($\alpha = .87$)			
私の上司は, 成功, 失敗にかかわらず, 部下にまず労をねぎらう言葉をかけてくれる。	.98	-.19	-.04
私の上司は, 部下の仕事の結果が悪くてもプロセスの中でよかった点を見つけてほめてくれる。	.71	.12	.00
私の上司は, 部下の仕事の結果が悪かった時, 「次回はこうしよう」と改善点を示し部下を励ます。	.59	.14	.18
私の上司は, 普段の仕事で部下が成長したと感じた部分を見つけたら, 本人にすぐ伝えている。	.48	.31	.04
第2因子 進捗確認と相談($\alpha = .80$)			
私の上司は, 部下と個別ミーティングをよく行っている。	-.03	.89	-.14
私の上司は, 部下に仕事の進み具合について報告を求める。	-.24	.72	.31
私の上司は, 職場ミーティングを定期的に行って部下の報告を聞いたり相談にのってくれる。	.34	.57	-.21
私の上司は, 自分から部下声をかけて進捗状況を聞いたり, 仕事上の相談にのっている。	.35	.50	.07
第3因子 達成圧力($\alpha = .64$)			
私の上司は部下に, 常に仕事の期限を守るよう求めている。	-.04	-.14	.66
私の上司は, 部下の仕事の質を厳しくチェックしている。	.03	.06	.51
私の上司は, 部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている。	.31	.03	.50
因子間相関			
	1	2	3
1	—	.74	.65
2	.74	—	.68
3	.65	.68	—
削除項目			
私の上司は, 部下からの問いかけに対してよく話を聞いてくれる。	.76	-.02	-.01

Table9.5 心理的ストレス反応尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子				
	1	2	3	4	5
第1因子 イライラ感($\alpha = .90$)					
ちょっとしたことで腹を立てる。	.98	-.13	.02	.03	.00
すぐカアツとなる。	.92	.02	.10	-.03	-.18
ひどく腹を立てることが多い。	.69	.16	-.16	-.01	.25
第2因子 身体不調感($\alpha = .88$)					
動悸がして苦しいことがある。	-.03	.99	.06	-.03	-.07
心臓が異常に早く打つことがある。	-.02	.75	-.04	.15	-.02
息が苦しいことがある。	.03	.72	.05	-.11	.16
第3因子 疲労感($\alpha = .85$)					
疲れてぐったりする方である。	.04	.01	.92	.05	-.16
仕事を終えたとき, 疲れ切っている。	-.01	.06	.90	-.08	-.02
朝, 起きたときから疲れ切っている。	.01	-.02	.48	.10	.32
第4因子 緊張感($\alpha = .82$)					
見知らぬ人に会うと非常に落ち着かない。	.00	.02	-.11	1.01	-.03
見知らぬ場所に行くと非常に落ち着かない。	.05	.06	.05	.69	-.03
引っ込み思案なほうである。	-.04	-.05	.09	.67	-.03
第5因子 憂うつ感($\alpha = .76$)					
人生に希望がもてない。	-.02	.05	-.16	-.11	.79
いつも気が滅入っている。	-.02	-.07	.26	.04	.72
自信がもてなくなった。	-.02	.03	.12	.16	.48
因子間相関					
1	—	.39	.19	.34	.39
2	.39	—	.48	.38	.61
3	.19	.48	—	.52	.67
4	.34	.38	.52	—	.56
5	.39	.61	.67	.56	—

各尺度の適合度 探索的因子分析を行った尺度の確認的因子分析を行い, データとの適合度を確認した (Table9.6)。GFI もしくは同じ系列の SRM 及び CFI はほぼ許容される水準にあったが, RMSEA において部下育成行動, 心理的ストレス反応尺度は許容される水準にあったものの, 自己の成長, 上司支援, 同僚支援は 1.0 を若干上回り, データとの当てはまりはよくなかった。

Table9.6 使用尺度の適合度一覧

尺度	χ^2	df	SRMR	GFI	AGFI	CFI	RAMSEA
自己の成長	95.991	26	.058	.902	.830	.923	.118
上司支援	58.005	19	.035	.933	.874	.959	.103
同僚支援	92.292	26	.044	.902	.830	.949	.115
部下育成行動	88.475	41	.045	.925	.880	.955	.077
心理的ストレス反応	182.21	80	.062	.888	.833	.940	.080

各尺度の基本統計量と下位尺度相関

各尺度の基本統計量と下位尺度間の相関係数を Table9.7 に示した。

上司の部下育成行動（部下評価）の下位尺度「ポジティブフィードバック」、「進捗確認と相談」、「達成圧力」それぞれは、自己の成長の下位尺度の「精神的成長」との間に $r=.22$ から $r=.25$ までの有意な弱い正の相関が認められた。また、「達成圧力」と「能力的成長」の間に $r=.22$ の有意な弱い正の相関が認められた。

また、「ポジティブフィードバック」、「進捗確認と相談」、「達成圧力」それぞれは、上司支援の下位尺度の「上司精神支援」と「上司業務支援」との間に有意な中程度の正の相関 $r=.41$ から強い正の相関 $r=.74$ が認められた。加えて、「ポジティブフィードバック」、「進捗確認と相談」、「達成圧力」それぞれは、「同僚精神支援」、「同僚業務支援」との間に、 $r=.29$ から $r=.37$ の有意な弱い正の相関が認められた。

また「精神的成長」と「能力的成長」それぞれはワーク・エンゲイジメントの下位尺度の「活力」、「熱意」、「没頭」との間に $r=.39$ から $r=.67$ までの有意な弱い正の相関から中程度の正の相関が認められた。「精神的成長」は、「身体的不調感」と「憂うつ感」との間にそれぞれ $r=-.20$ と $r=-.32$ の有意な弱い負の相関が認められ、「能力的成長」は「憂うつ感」との間に $r=-.24$ の弱い負の相関が認められた。

「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれは「パフォーマンス」との間に $r=.20$ から $r=.29$ の有意な弱い正の相関が認められた。

Table 9.7 部下データによる下位尺度得点(M),標準偏差(SD)と下位尺度相関(N=194)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ワーク・エンゲイジメント																				
1 活力	2.42	0.98	—	.75**	.72**	.58**	.39**	.34**	.20**	.25**	.23**	.26**	.23**	.17*	-.10	-.15*	-.23**	-.17*	-.40**	.20**
2 熱意	2.95	0.88		—	.80**	.67**	.56**	.27**	.25**	.24**	.18*	.21**	.16*	.13	-.11	-.15*	-.20**	-.18*	-.38**	.29**
3 没頭	2.43	0.96			—	.56**	.44**	.26**	.20**	.17*	.09	.21**	.17*	.18*	-.09	-.16*	-.21**	-.12	-.34**	.22**
自己の成長																				
4 精神的成長	3.18	0.72				—	.59**	.35**	.33**	.28**	.22**	.25**	.22**	.22**	-.13	-.20**	-.16*	-.14	-.32**	.27**
5 能力的成長	3.23	0.76					—	.26**	.17*	.25**	.17*	.14	.16*	.22**	-.17*	-.11	-.08	-.06	-.24**	.26**
上司支援																				
6 上司精神支援	3.22	0.85						—	.70**	.40**	.36**	.74**	.65**	.41**	-.19**	-.28**	-.17*	-.14	-.32**	.00
7 上司業務支援	3.74	0.88							—	.40**	.48**	.64**	.54**	.50**	-.26**	-.25**	-.08	-.09	-.28**	-.06
同僚支援																				
8 同僚精神支援	3.17	0.92								—	.78**	.33**	.32**	.33**	-.17*	-.17*	-.10	.01	-.18*	-.04
9 同僚業務支援	3.47	0.84									—	.31**	.29**	.37**	-.12	-.08	.00	.06	-.09	-.05
部下育成行動																				
10 ポジティブフィードバック	3.11	0.85										—	.73**	.58**	-.26**	-.21**	-.13	-.07	-.25**	.01
11 進捗確認と相談	3.07	0.89											—	.50**	-.23**	-.25**	-.20**	-.12	-.37**	.05
12 達成圧力	3.24	0.70												—	-.33**	-.24**	-.05	-.04	-.14*	-.02
心理的ストレス反応																				
13 イライラ感	2.50	0.96													—	.37**	.22**	.30**	.33**	.01
14 身体不調感	2.07	0.92														—	.49**	.34**	.54**	-.07
15 疲労感	3.01	0.93															—	.47**	.64**	-.18*
16 緊張感	2.76	0.95																—	.48**	-.15*
17 憂うつ感	2.70	0.89																	—	-.34**
パフォーマンクス																				
18 パフォーマンス	5.62	1.68																		—

* $p < .05$, ** $p < .01$

共分散構造分析結果

仮説モデルの共分散構造分析による分析の結果，有意でない 5 本のパス（上司の部下育成行動（部下評価）から自己の成長へのパス $\beta = -.050, ns$ ；同僚支援から自己の成長へのパス $\beta = .06, ns$ ；同僚支援からワーク・エンゲイジメントへのパス $\beta = -.01, ns$ ；同僚支援からストレス反応へのパス $\beta = -.03, ns$ ；上司支援からワーク・エンゲイジメントへのパス $\beta = -.04, ns$ ）が認められた。そのため有意でなかったパスと有意なパスを出していなくてモデル内で意味を持たなくなった外生変数（同僚支援）を消去し，修正指標を参考に意味あると考えられた双方向のパス 1 本（上司支援と上司の部下育成行動（部下評価）との相関のパス）を加えたモデルで共分散構造分析を行った。この結果を最終モデルとして Figure 9.2 に示した。

最終モデルとデータの適合度は， $SRMR = .065$ ， $GFI = .895$ ， $AGFI = .854$ ， $CFI = .940$ ， $RMASE = .070$ だった。

GFI は適合度が良いとされる .90 を若干下回っていたが， GFI と同じ残差積率によってモデル適合を判断する指標 $SRMR$ が .065 と望ましいとされる .08 以下（星野・岡田・前田，2005）であることと， $RMASE$ は適合度がよいとされる .05 以下ではないものの “fair fit” とされる .08 まで（Browne & Cudeck, 1993）であることから本モデルは複数の適合度で極端に低いものはないバランスのとれたモデルで許容されると判断した。

共分散構造分析の結果，部下育成行動（部下評価）は，自己の成長に有意な正の影響を及ぼさず，強い相関関係にある上司支援が自己の成長に有意な正の影響を及ぼしていた（ $\beta = .41, p < .001$ ）。自己の成長はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていた（ $\beta = .83, p < .001$ ）。これにより仮説 1 は，一部のみ（自己の成長がワーク・エンゲイジメントに正の影響を及ぼす）が支持された。

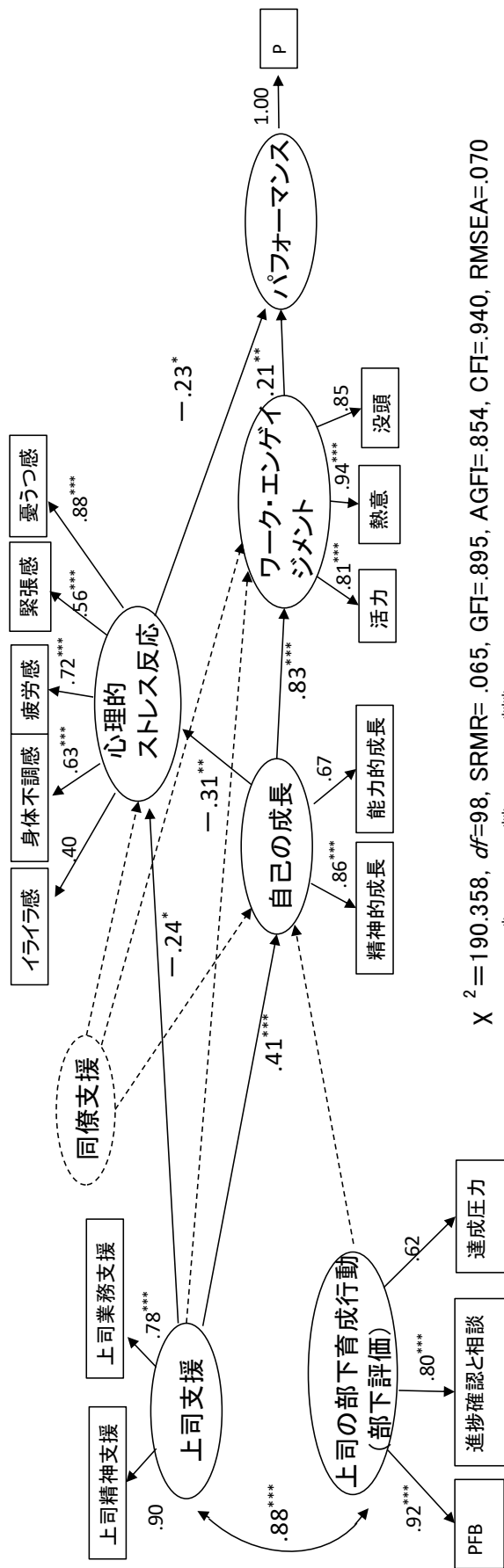
上司支援，同僚支援に関して，上司支援は自己の成長とストレス反応に有意な正の影響（それぞれ， $\beta = .41, p < .01$ ； $\beta = -.24, p < .05$ ）を及ぼしていたものの同僚支援は自己の成長とストレス反応に有意な影響を及ぼしていなかった（それぞれ， $\beta = .08, ns$ ； $\beta = -.05, ns$ ）。

また、上司支援、同僚支援ともに、ワーク・エンゲイジメントに有意な影響を及ぼしていなかった（それぞれ $\beta = -.02$, ns ; $\beta = -.01$, ns ）。これにより、上司支援、同僚支援に関しては仮説 2 と仮説 4 の、一部のみ（上司支援の自己の成長への有意な正の影響とストレス反応への有意な負の影響）が支持された。

自己の成長はワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響 ($\beta = .83$, $p < .001$) を及ぼしていた。また自己の成長は、ストレス反応に有意な負の影響 ($\beta = -.31$, $p < .01$) を及ぼしていた。これらより仮説 3 は支持された。

ワーク・エンゲイジメントはパフォーマンス思に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .21$, $p < .01$) 一方、ストレス反応はパフォーマンスに有意な負の影響を及ぼしていた ($\beta = -.23$, $p < .05$)。これらにより仮説 5 と仮説 6 は支持された。

なお、自己の成長への 2 つの独立変数である部下育成行動（部下評価）と上司支援との間に高い相関 ($r = .88$) が認められたことから多重共線性が生じている可能性が考えられた。豊田（2003）の提示する多重共線性の存在を検討する方法—1 つの独立変数を従属変数として他を独立変数として重回帰分析を行ったときの重相関係数が .90 以上の場合は、多重共線性が生じている可能性が高い—に従い部下育成行動を独立変数、上司支援を従属変数とした重回帰分析を実施した結果、重相関係数 = .54 だったことから多重共線性は生じていないと判断した。



$\chi^2 = 190.358$, $df = 98$, $SRMR = .065$, $GFI = .895$, $AGFI = .854$, $CFI = .940$, $RMSEA = .070$
 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

注1) 誤差は省略してある。誤差間の相関は設定していない。パス係数は標準化係数。
 注2) 破線のパスは有意ではないパス。最終モデルには含まれていない。
 注3) PFB: ポジティブフィードバック

Figure 9.2 部下の仮説モデルでの共分散構造分析結果

自己の成長を媒介した間接効果の有意性の検証 共分散構造分析の結果, 上司支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメント及びストレス反応への2つの間接効果が確認された。このため2つの間接効果の有意性をブートストラップ法(リサンプリング回数1000回)を用いて検証した。この結果, 上司支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果は $\beta = .34$, $p < .01$, $SE = 0.08$, $95\% CI [0.18, 0.47]$, 上司支援から自己の成長を媒介したストレス反応への間接効果は, $\beta = -.13$, $p < .01$, $SE = .05$, $95\% CI [-0.24, -0.04]$ だった。これにより2つの間接効果の有意性が確認された。

また, 上司支援から自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの間接効果は有意であり, 上司支援からワーク・エンゲイジメントへの直接効果はなかった ($\beta = -.02$, ns)。一方, 同じモデルにおいて自己の成長からワーク・エンゲイジメントの影響を外した場合, 上司支援からワーク・エンゲイジメントへは有意な正の影響が認められた ($\beta = .37$, $p < .001$)。これにより自己の成長は上司支援の正の影響をワーク・エンゲイジメントへ完全媒介していることが確認された。

第4節 考察

本章研究5では, 部下194人を対象として, 上司の部下育成行動が部下の自己の成長を高め, ワーク・エンゲイジメントの向上に寄与するかを検討した。また, 上司と同様に, 上司支援, 同僚支援が自己の成長を高めているのかについてと自己の成長の仕事の資源からストレス反応への負の影響の媒介機能も検討した。加えて, 仕事の資源である上司支援, 同僚支援のストレス低減機能および上司支援, 同僚支援のワーク・エンゲイジメントの促進機能をそれぞれ検討した。その結果, 次の3点が明らかになった。

第1に部下評価の上司の部下育成行動が部下の自己の成長に直接影響を及ぼさず, 強い相関関係にある上司支援が自己の成長に有意な正の影響を及ぼし, 自己の成長がワーク・エンゲイジメントへ正の影響を及ぼしていた。

上司の部下育成行動(部下評価)ではなく, 上司支援が部下の

成長に正の影響を及ぼしていたというこの結果については、Hersey & Blanchard(1977 山本・水野・成田訳 1978)のリーダーシップ理論（ライフ・サイクル理論）によって解釈できる。Hersey & Blanchard(1977 山本・水野・成田訳 1978)は、フォロワー（部下）の仕事に対する課題関連の成熟度の水準によって効果的なリーダーシップは異なるとしている。部下の仕事に対する成熟度を課題関連の成熟度が低いM1、低位から中程度のM2、成熟度が中程度から高位のM3、課題関連成熟度が高位のM4として、それぞれのレベルに効果的なリーダーシップを提示している。リーダーシップスタイルは指示的行動と支援的行動（山本・水野・成田訳では協力的行動）の2つの基本行動の組み合わせで4つのスタイルがあり、M1レベルの人には高指示/低支援型のリーダーシップスタイルが有効であり、M2レベルの人には高指示/高支援型スタイル、M3レベルの人には低指示/高支援型のスタイル、M4レベルの人には指示的行動、支援的行動も低くなる低支持/低支援のスタイルが有効としている。上司は、部下の成長（成熟度）段階に応じて上司の指示的行動、支援的行動の比重を変えて対応することが重要となる。

一方、部下の立場から考えれば、仕事の経験の少ない低い成熟度M1レベルの従業員に対して成熟度が高位の従業員に対するような低指示/低支援型リーダーシップで上司が対応をしても、部下の課題遂行能力や意欲の向上に寄与するとは考えられない。また、高位の成熟度の従業員に細かく指示を与えるような対応をしても彼らの成長にとって有効とは言えないだろう。本調査対象の部下の平均年齢は、37.7歳（SD=9.65）、最頻値は33歳と41歳、平均勤続年数は13.01年（SD=9.83）であり、役職者が一部含まれているものの、多くは一般社員（194人中115人）である。すなわちベテラン社員の域に入り、多くは、成熟度が中程度から高位のM3段階といってよい。このレベルの従業員には、低指示/高支援型のリーダーシップスタイルが有効であることから、部下にとって、業務課題遂行のための指示行動に近い部下育成行動より、自分にはない専門知識・スキルを提供してくれる（業務支援）、こちらの支えになる（精神支援）などの支援の方が自己の成長に役

立つのであろう。このため，上司の部下育成行動（部下評価）ではなく，上司支援が部下の成長に正の影響を及ぼしていたと考えられる。業務遂行能力を有している部下にとって細かく指示されることのない自律的な仕事の仕方が自己の成長につながると考えられる。

また，同僚支援が自己の成長に有意な影響を及ぼしていなかったことは，部下のキャリア形成（南，1988；関口，1998）において，上司の部下への影響力の強さは指摘されているように職場での成長においても上司の影響力の大きさを示すものと考えられる。

第2に自己の成長が，上司支援（仕事の資源）からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介するだけでなく，上司支援（仕事の資源）からストレス反応への負の影響も媒介することが示された。この自己の成長の役割は，Xanthopoulou et al.(2007)が実証した個人の資源（自己効力感，組織内自尊感情，楽観性）と同様の役割を果たしていると考えられる。研究1に続いて，調査対象者・時期を変えた本研究5（研究2とは同時期なるも対象が異なる）においても同様の機能を示したことから，自己の成長の機能は頑健で有り，自己の成長は個人の資源と判断できる。

第3に，上司支援は，ワーク・エンゲイジメントに有意な影響を及ぼしていなかった。この結果は，自己の成長が上司支援の正の影響をワーク・エンゲイジメントへ完全媒介していることによると考えられる。

第 10 章 自己の成長を促進する仕事経験の検討 【研究 6】

第 1 節 目的

ここまでの一連の研究で自己の成長がワーク・エンゲイジメントを高めていることが示されてきた。そして自己の成長を促進する環境・組織要因（職場サポート，上司支援，同僚支援）や個人要因（上司の部下育成行動，上司の部下育成能力）などを検討してきた。成人の成長(adult development)の 70% 以上は経験で説明できる(Morrison & Brantner, 1992)。そのため，労働者にとって自己の成長を促すこととなった仕事経験があると考えられる。成長を促進する仕事経験を具体的に明らかにすることにより，自己の成長を媒介してワーク・エンゲイジメントを高める要因を明らかにする知見を得ることが期待されることから，本章では，成長を促進する仕事経験を検討することを目的とする。

自己の成長を促進する仕事経験に関する先行研究として，Center for Creative Leadership^{注 1)}（以下，CCL と略記）のメンバーが行ったリーダーシップ開発研究があげられる。そこではリーダーの成長に影響を与えた仕事経験（イベント）から得た教訓（レッスン：例；職務課題解決のために専門的スキルを身につける/人間関係での問題解決には他者の立場を理解する能力を身につける/経営幹部として必要な資質は不透明でつらい状況に対処できること，タフであること）がインタビュー調査から明らかにされた。日本では同様のアプローチが金井（2002b）をはじめ，幾人かの研究者によって行われている（谷口，2009 など，Table 10.1 参照）。これらの研究は，「一皮むけた経験」（英語で quantum leap experience）研究と言われている。

金井（2002b）は，社団法人関西経済連合会が2001年に行った会員企業の経営幹部へのインタビュー調査の報告をもとに，成長のきっかけとなった仕事経験（一皮むけた経験）を明らかにした。取り上げられた仕事経験は11種類にのぼる。1) 入社初期段階の配属・異動，2) 初めての管理職，3) 新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ，4) 海外勤務，5) 悲慘な部門・業務の改善と

再構築， 6) ラインからスタッフ部門・業務への配属， 7) プロジェクトチームへの参画， 8) 降格・左遷を含む困難な環境， 9) 昇進・昇格による権限の拡大， 10) ほかの人からの影響， 11) その他の配属・異動・業務などであった。これらの仕事経験はCCLのメンバーであるMcCall (1988)の研究結果と若干異なるも共通するものが多く見られる。

McCall (1988) およびMcCall et al.(1988) や金井 (2002b) の「一皮むけた経験」研究は，「キャリアなかでも仕事経験の内容に焦点をあて，実際の仕事経験（イベント）にかかわる定性的データからリーダーシップ開発に重要な要素（レッスン=教訓）を帰納的に抽出することが理論的な特徴である」（谷口，2006）。

谷口（2009）は先行研究の結果を概観し，これらの「一皮むけた経験」の多くは人事異動の経験，修羅場の経験，プロジェクト型の仕事経験，初期の仕事経験など8パターンに分かれるとしている（Table10.1）。8種類の仕事経験のイベント数では「人事異動の経験（176）」が最も多く，次いで「修羅場の経験（84）」，「プロジェクト型の仕事経験（83）」となっている（（ ）の数値はイベント（仕事経験）の件数を示す）。

Table 10.1 成長に影響を与えた8つの経験が占める割合

経験 の 種類	報告年	1	2	3	4	5	6	7	イベント (仕事経 験)数 合計	イベント (仕事経 験)数 割合 [イベント 数合計/ 総計]
	調査名	2001年 関経連調査	2006年 ワークス調査	2008年 ワークス調査	2006年 谷口調査	2006年 谷口調査	2001年 ワークス調査	2006年 谷口調査		
	調査対象	トップ	女性トップ	トップ	トップ	ミドル	ミドル	若年層		
		関西経済連合 会の会員企業 19社の役員中 心とした20人	上場企業の 役員27人	日本を代表す る経営者18人	製造業大 企業の役 員層11人	製造業大 企業の部 長層12人	日本のリーディ ングカンパニー 9社の次世代 リーダー候補26人	製造業大 企業の若 年中堅層 73人		
1.初期の仕事経験		5	17	4	0	1	23	24	74	10.7%
2.上司からの学ぶ経験		不明	2	不明	6	2	22	4	36	5.2%
3.人事異動の経験 (視野の変化含む)		9	36	7	20	17	47	40	176	25.4%
4.プロジェクト型の仕事経験		4	11	2	0	12	18	36	83	12.0%
5.管理職になる経験		2	4	1	4	4	3	14	32	4.6%
6.立ち上げの経験		20	9	4	1	6	14	2	56	8.1%
7.海外勤務経験		5	不明	8	2	4	不明	10	29	4.2%
8.修羅場の経験 (立て直し含む)		12	18	9	12	5	27	1	84	12.1%
その他		5	29	9	16	2	52	10	123	17.7%
イベント(仕事経験) 合計(総計)		62	126	44	61	53	206	141	693	100.0%
8つの経験が占める割合		91.9%	77.0%	79.5%	73.8%	96.2%	74.8%	92.9%	82.3%	

注1) 各調査の出典は以下の通り

1. 関西経済連合会(2001). 豊かなキャリア形成へのメッセージ—経営幹部のへのインタビュー調査を踏まえて 社団法人関西経済連合会
2. 石井直子(2006). 女性役員の「一皮むける経験」—幹部候補女性を育てる企業のための一考察 Works Review, 1, 22-35.
3. 古野庸一・リクルートワークス研究所(編)(2008). 日本型リーダーの研究 日本経済新聞社
- 4,5,7. 谷口智彦(2006). マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析 白桃書房
6. リクルートワークス研究所(2001). 日本におけるリーダーシップ開発の現状 Works, 47, 32-37.

注2) Table10.1のもととなった谷口(2009)では経営幹部のイベントから学んだレッスン(教訓)を検討した守島・島貫・西村・板爪(2006)による質問紙調査による定量的研究の結果が含まれている。守島他(2006)によるイベント数合計は674と他調査(インタビュー調査)の多くで得られたイベント数の合計と同じ程度の量を占めている。定量的研究により得られた結果と質的研究によって得られた結果を同一のTableに示すことは理解を困難にすると考えられたので、本Table10.1には守島他(2006)の結果を削除してある。

※谷口(2009) p29.図表2-3をもとに筆者が一部修正

「一皮むけた経験」研究は、本研究の関心事である「個人の成長につながる仕事経験」を具体的に明らかにした。しかし、その知見はインタビュー調査による定性的手法によるもので、定量的・統計的に検討された結果ではない（松尾，2013）。そのため、それぞれの経験が成長に及ぼす影響の程度については明らかにされていない。よって、どのような仕事経験が自己の成長を促進するかについては個々の仕事経験が成長に及ぼす影響を定量的に比較検討する研究が必要^{注2)}と思われる。また、「一皮むけた経験」研究の多くは、調査対象者は役員を含む経営幹部となっている。日本では課長職の割合は2001年に6.0%といわれる（佐藤，2004）。さらに、ある大手企業での大卒社員で課長以上に昇格した社員の中で役員への到達率は3.7%との調査もある（上原，2007）。これらから役員を含む経営幹部は、日本人労働者の中で極めて少数層であることが推定される。多くの日本人労働者の成長を促進する仕事経験を検討するためには一般社員から中間管理職を含めた就労者を対象として、彼らが経験すると考えられる仕事経験から「一皮むけた経験」と同様の範疇にある経験を取り上げ、それらの仕事経験が成長に与えた影響を定量的に比較検討する研究も必要と考えられる。

一般社員から中間管理職を対象とした場合、年齢、経験年数、役職、などによって経験が異なり、経験が成長に与える影響も異なってくると思われる。これら年齢から役職までの違いは上司と部下という立場の違いにも反映されていると考えられる。一般に殆どの職場は、上司と部下で構成されており、上司は部下より年齢は高く経験年数が長い。そして、役職は上位にあると言えるため上司、部下での2分による職場の成員の区分によって仕事経験が自己の成長に及ぼす影響を比較検討することは意味あると考えられる。加えて、近年、日本企業ではポスト（役職）と資格の2階層による役職管理に問題が生じ^{注3)}、「役職につかない管理職」の増大問題が指摘されている（櫻田，2010）。また、資格上の管理職昇進による「部下無し管理職」層が生じている（八代，2012）。これらから、「役職につかない管理職」を考慮すれば管理職か非管理職かの区分では役職の違いを捉えきれない上に、「部

下無し管理職」の存在もあることから，部下の有無により上司と部下とに職場の成員を区分して検討することは妥当と考えられる。

以上から本研究の具体的な研究課題を以下のように設定した。

研究課題 1. 自己の成長に影響を与える仕事経験を定量的に明らかにする。

研究課題 2. 上記を検討する際に，対象者を一般社員から管理職として，年齢，経験年数，役職などの違いを立場の違いとして上司，部下別に検討する。

第 2 節 方法

調査対象者 研究 2 での有効回答者 342 人。調査対象者の平均年齢は 42.4 歳 ($SD=10.20$)，男女別では男性 283 人 ($M=43.4$ 歳， $SD=10.13$)，女性 59 人 ($M=37.6$ 歳， $SD=9.21$) だった。

上司，部下の区分は，質問紙に「職場で直属の部下と仕事をされている上司の方が回答してください」とした上司限定の回答項目と直属の上司と仕事をしている部下限定の回答項目を設定し，当該項目への回答から判断した。その結果，上司，部下別では上司 148 人 ($M=48.6$ 歳， $SD=7.15$)，部下 194 人 ($M=37.7$ 歳， $SD=9.65$) だった。上司の役職は係長クラス 55 人，課長クラス 54 人，部長クラス以上 39 人だった。部下の役職は，一般社員 115 人，係長クラス 53 人，課長クラス 16 人，パート・再雇用・その他の 10 人だった。調査は 2016 年 8 月—12 月に行った。

手続き 本研究 6 は，研究 2 と同時に行われたため手続きは研究 2 と同じ。

質問項目 本研究は 2016 年 8 月—12 月に行われた研究 2 の質問紙から「自己の成長」，「成長に重要な仕事経験」項目およびデモグラフィック変数を分析に使用した。

自己の成長 研究 1 から研究 5 で使用したのと同じ尺度を使用した。1) 能力的成長 5 項目 (例「実行力が向上した」)。2) 精神的成長 6 項目 (例「私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった」)。両者とも「そう思わない (1) ～思う (5)」の 5 件法で回答を求めた。

成長に重要な仕事経験 技術者の仕事経験（三輪，2013）から 10 項目を採用して，それぞれ一部を修正した（4 項目はそのまま使用。例；「頼ることできる人がいない状況で働いた」）。自作の 4 項目（例；「非常に厳しい上司のもとで働いた」）を加えて，経営幹部ではなく一般社員や中間管理職が事務系，技術系問わず経験すると考えられる仕事経験で「異質な仕事」，「前例のない仕事」，「苦境経験」に該当する仕事経験（J1～J14 までの）14 項目を設定した。異質な仕事（例「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」），前例のない仕事（例「ゼロからなにかを作り上げる仕事」），苦境経験（例「事業縮小や人員削減の渦中にいた」）。これら 14 項目について「経験なし（0），経験あり・成長に重要でなかった（1），経験あり・成長に重要だった（2）」の 3 件法で回答を求めた。

第 3 節 結果と考察

尺度の構成

本研究 6 のデータは研究 2 で得たデータを使用した。上司の「自己の成長」尺度の因子分析結果は研究 2 の結果を使用した（Table 5.1 参照）。部下の「自己の成長」尺度の因子分析結果は，研究 2 で得た部下データを分析した研究 5 の結果を使用した（Table 9.1 参照）。

因子分析の結果，部下と上司ともに能力的成長と精神的成長の 2 因子が抽出された。因子間相関は部下の能力的成長と精神的成長との相関係数は $r=.62$ ，上司の能力的成長と精神的成長との相関係数は $r=.71$ だった。信頼性係数（ α 係数）は，部下の能力的成長 $\alpha = .82$ ，部下の精神的成長 $\alpha = .89$ だった。上司の能力的成長 $\alpha = .79$ ，上司の精神的成長 $\alpha = .87$ だった。いずれも満足すべき水準の内的整合性を示した。部下と上司の尺度得点を Table 10.2 に示した。

Table 10.2 自己の成長尺度得点				
	部下(194人)		上司(148人)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
自己の成長	3.20	0.66	3.58	0.61
能力的成長	3.23	0.72	3.64	0.64
精神的成長	3.18	0.96	3.53	0.70

部下データの分析

結果

ダミー変数を用いた重回帰分析 仕事経験 14 項目への回答に関して「経験なし」と「経験あり・成長に重要でない」を「その他」「0」とし、「経験あり・成長に重要」を「1」とするダミー変数を導入した (Table 10.3)。また、アイテム J8「海外で勤務した」において部下 194 人の度数分布で「その他」が 190, 「経験あり・重要」が 4 と極端に偏った分布だったため、本アイテムは分析対象から除外した。

次に自己の成長, 能力的成長, 精神的成長を目的変数, 仕事経験への回答のダミー変数を説明変数とする重回帰分析をおこなった。結果を Table 10.3 に示した。

部下に関して, 自己の成長を目的変数とした場合, 調整済み決定係数 (R^2) は .08 ($p < .01$) と有意だった^{注 4})。J1~J14 の仕事経験の「経験あり・重要」に関しての標準偏回帰係数 (β) を見てみると, 前例のない仕事である「J1 ゼロから何かを作り上げる仕事」($\beta = .20, p < .05$) と「J14 入社初期 (配属後の) 仕事」($\beta = .19, p < .01$) で有意な正の値を示した。苦境経験 (「頼ることのできる人がいない状況で働いた」, 「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など) や異質な仕事 (「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」, 「まったく考え方の違う職場・仕事へ異動」など) は有意ではなかった。

次に, 能力的成長を目的変数とした場合は, 調整済み決定係数 (R^2) は, .08 ($p < .01$) と有意で「J1 ゼロから何かを作り上げる仕事」経験 ($\beta = .20, p < .05$) と「J14 入社初期 (配属後の) 仕事」経験の標準偏回帰係数が有意な正の値を示し ($\beta = .20, p < .01$), 成長に有意な正の影響を与えた仕事経験は, 自己の成長と同様の経験だった。

精神的成長を目的変数とした場合は, 調整済み決定係数は有意ではなかった ($R^2 = .04, n. s.$)。

Table 10.3 部下の自己の成長，能力的成長，精神的成長を目的変数，ダミー変数を説明変数とした重回帰分析結果

アイテム	カテゴリ	ダミー変数	度数	自己の成長	能力的成長	精神的成長
				β	β	β
J1ゼロから何かを作り上げる仕事をした。	その他	0	73	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	121	.20 *	.20 *	.17 *
J2配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった。	その他	0	62	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	132	.14	.09	.15
J3外国人と協力や交渉する仕事をした。	その他	0	168	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	26	-.01	.02	-.04
J4予算やその他の事業資源が足りない仕事に従事した。	その他	0	148	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	46	.04	.07	.01
J5社内に前例がないような仕事をした。	その他	0	121	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	73	.03	.04	.02
J6まったく考え方や価値観の違う職場・仕事へ異動した。	その他	0	108	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	86	-.10	-.08	-.10
J7頼ることのできる人がいない状況で働いた。	その他	0	139	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	55	.01	.05	-.03
J9事業の縮小や人員削減の渦中にいた。	その他	0	161	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	33	.08	.12	.02
J10新規事業の立ち上げに参画した。	その他	0	144	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	50	-.03	-.06	.01
J11長年にわたるクレーム対応に従事した。	その他	0	160	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	34	-.02	.01	-.04
J12非常に厳しい上司のもとで働いた。	その他	0	137	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	57	-.07	-.12	-.01
J13プロジェクトチームへ参画して働いた。	その他	0	146	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	48	.07	.04	.08
J14入社初期(配属後)の仕事	その他	0	41	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	153	.19 **	.20 **	.14
				R^2	.14 **	.14 **
				調整済み R^2	.08 **	.08 **
						.10 <i>n.s.</i>
						.04 <i>n.s.</i>

* $p < .05$, ** $p < .01$

考 察

重回帰分析の結果，まず，「ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が自己の成長とその下位因子である能力的成長と精神的成長に正の有意な影響を及ぼしていた。ゼロから何かを作り上げる経験は新しい価値を生み出す創造的な仕事経験といえる。守島（2002）は，企業のなかで価値を生み出す活動の多くは，課題やタスク処理型の要素と創造型の要素を同時にもっているとしている。課題やタスク処理は日常の「業務の処理」であり，新しい価値を生み出す創造的な仕事を成すには業務処理能力が欠かせないと言える。ゼロから何かを作り出す仕事に対応するために必要な業務を処理するなかで業務処理能力を高めることで業務を遂行する能力の向上＝能力的成長を感じるようになったと考えられる。また，新しい価値を生み出したことで職場や組織にも貢献感（精神的成長）を感じるようになったといえる。

次に，「入社初期（配属後）の仕事」経験が自己の成長及び能力的成長に有意な正の影響を及ぼしていた。「入社初期（配属後）の仕事」に従事する時期は組織に参入して間もない時期である。入社初期は仕事に関しては，いわば白紙（タブラ・ラサ）の状態であり，様々なことをよく吸収できるので OJT，Off-JT に依らずとも入社初期の経験から成長感をよく感じるのではとも考えられるが，組織参入後には，現実に触れることで参入前の時期に形成された期待が修正を迫られる現実ショックがあり，幻滅経験もある（高橋，1993）。「新しい仕事に就く遭遇(encounter)段階では現実ショックは新たな参入者(newcomer)の心理的レディネス（準備性）の直接的な問題になる」(Nicholson & West, 1988, p10)。そのため，組織への参入者がこれを乗り越え成長するには，「組織の一員となるために，組織の規範・価値・行動様式を受け入れ，職務遂行に必要な技能を習得して組織に適応するプロセス」（高橋，1993）である組織社会化が円滑に進められる必要がある。そのためには，ストレス反応を低減する効果があるソーシャルサポート（小杉・種市，2002）や仕事の出来ばえに関する上司のフィードバックなど仕事の資源一目標の達成に機能し，個人の成長や発達を刺激する物理的，心理的，社会的，組

組織的な仕事の諸側面 (Demorouti et al. , 2001) が提供される職場での上司、先輩からの働きかけによる OJT による意図的な教育が有効であると考えられる。

加えて、OJT は「長期にわたりブルーカラー、ホワイトカラー問わず、技量の向上を期する仕組みであり、他国に対する現代日本経済の競争力の源泉のひとつ」(小池, 1997) とも評価される有効な仕組みでもあるため、入社初期に限らず長期にわたり OJT は社員の成長に寄与するといえる。「入社初期(配属後)の仕事」経験が自己の成長に正の影響を与えていた本研究の結果は、OJT の有効性の一端を示すものと言える。

一方、管理職の多忙化と部下育成への努力の減退(日本労働研究雑誌編集委員会, 2013) という OJT の円滑な実施が危惧される指摘がある上に、OJT には次のような厳しい評価もある。企業が実施する人材育成の中心は、入社年次毎に開催される階層別研修であって、「あとは職場における名ばかりの OJT に任せられている」(北村, 2006), 「OJT 重視の人材育成というのは何もしないこと、放任を覆い隠す便利言葉になっていた面もある」(金井, 2002a) との評価である。OJT は職場の裁量で実施される側面が多い。職場によって取り組み姿勢が異なれば OJT の効果にも差異が出てくることが予測される。配属先での仕事経験である OJT を長期にわたり有効なものとするためには、「毎日の仕事の流れのなかにおいて上司から部下に向けての『育成的指導』を充実させていく」(南, 1988) ことが重要であるとの認識が職場や上司に徹底されることが必要である。加えて職場での OJT の継続が可能となる体制作りの実現や、職場まかせの OJT に陥らない仕組み－職場や上司の取り組み姿勢や OJT の効果を評価する仕組み－作りに向けて全社的な取り組みや支援が必要と考えられる。

上司データの分析

結果

部下データと同様に，仕事経験 14 項目に関して「経験なし」と「経験あり・成長に重要でない」を「その他」「0」とし，「経験あり・成長に重要」を「1」とするダミー変数を作成した (Table 10.4)。

次に自己の成長，能力的成長，精神的成長を目的変数，仕事経験のダミー変数を説明変数とする重回帰分析をおこなった（部下データと同様に度数分布に著しい偏りが見られた J8「海外で勤務した」は分析から除外した）。結果を Table 10.4 に示した。

自己の成長を目的変数とした場合，調整済み決定係数は有意だった ($R^2=.11, p<.01$)。J1～J14 の仕事経験の「経験あり・重要」に関しての標準偏回帰係数 β を見てみると，「J14 入社初期（配属後の）仕事」経験が有意で負の値を示した ($\beta = -.22, p<.01$)。この J14 の仕事経験以外の β は有意でなかった。

能力的成長を目的変数とした場合も調整済み決定係数は有意だった ($R^2=.13, p<.01$)。「J1 ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が有意で正の値を示し ($\beta = .22, p<.05$)，「J14 入社初期（配属後の）仕事」経験が有意で負の値を示した ($\beta = -.18, p<.05$)。

精神的成長を目的変数とした場合は，調整済み決定係数は有意ではなかった ($R^2=.05, n.s.$)。

Table10.4 上司の自己の成長、能力的成長、精神的成長を目的変数数、ダミー変数を説明変数とした重回帰分析による分析結果

アイテム	カテゴリ	ダミー変数	度数	自己の成長 β	能力的成長 β	精神的成長 β
J1 ゼロから何かを作り上げる仕事をした。	その他	0	35	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	113	.18	.22 *	.11
J2 配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった。	その他	0	22	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	126	.02	-.02	.05
J3 外国人と協力や交渉する仕事をした。	その他	0	123	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	25	-.13	-.11	-.13
J4 予算やその他の事業資源が足りない仕事に従事した。	その他	0	83	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	65	-.03	.01	-.06
J5 社内に前例がないような仕事をした。	その他	0	65	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	83	.14	.13	.12
J6 まったく考え方や価値観の違う職場・仕事へ異動した。	その他	0	78	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	70	.07	.14	.01
J7 頼ることのできる人がいない状況で働いた。	その他	0	82	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	66	-.11	-.09	-.11
J9 事業の縮小や人員削減の渦中にいた。	その他	0	92	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	56	-.06	-.05	-.07
J10 新規事業の立ち上げに参画した。	その他	0	72	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	76	.01	-.01	.02
J11 長期にわたるクレーム対応に従事した	その他	0	102	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	46	.11	.12	.08
J12 非常に厳しい上司のもとで働いた。	その他	0	71	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	77	.12	.06	.15
J13 プロジェクトチームへ参画して働いた。	その他	0	69	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	79	.19	.17	.17
J14 入社初期(配属後)の仕事	その他	0	53	.00	.00	.00
	経験あり・重要	1	95	-.22 **	-.18 *	-.22 *
R^2				.19 **	.21 **	.13 <i>n.s.</i>
調整済み R^2				.11 **	.13 **	.05 <i>n.s.</i>

* $p < .05$, ** $p < .01$

考 察

上司においても苦境経験（「頼ることのできる人がいない状況で働いた」、「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など）や異質な仕事（「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」、「まったく考え方の違う職場・仕事へ異動」など）は自己の成長に有意な影響を及ぼしていなかった。「ゼロから何かを作り上げる仕事をした」経験が能力的成長に有意な正の影響を及ぼしていたことは上司においても、ゼロから何かを作り出す仕事に対応するために必要な業務を処理するなかで業務処理能力を高めることで業務を遂行する能力の向上＝能力的成長を感じるようになったと考えられる。

一方、部下の場合とは反対に重回帰分析で「入社時（配属後）の仕事」経験が自己の成長に対して標準偏回帰係数 β が有意な負の値だったことは、「経験なしおよび経験あり・重要でない」と評価した基準群（ダミー変数で 0）と比べ相対的に「入社時（配属後）の仕事」経験が自己の成長への影響が低かったことを意味する。

すなわち、上司は仕事経験が増え、責任、権限も増えることから入社時より後になってより成長に寄与した経験をしており、そのために入社配属後の仕事経験を成長に重要だったとする思い（自己評価）に比べて、後の仕事経験の方が自己の成長への影響の方が高いと考えられる。上司としての日常の仕事経験から学び、上司として適応していく過程から成長を感じることで、入社初期の仕事経験という一般にインパクトの大きな経験より上司としての仕事経験から成長を感じたともものと思われる。

ただし、「入社時（配属後）の仕事」経験が自己の成長に及ぼす影響に関する結果には、上司にとって、部下より相当の長期間を遡り仕事経験を思い出すことによって得られた結果であるため、他の仕事経験と比べて記憶の変容や忘却の問題という回想法の限界があることには意識する必要があると考える。

注 記

注 1) Center for Creative Leadership CCL: リーダーシップの理論と実践, 開発を進展させることをミッションとした

1970年に設立されたアメリカのNPO（谷口,2009）

- 注2) 日本において仕事経験の内容と業績の相関分析を行った松尾（2006），職種の違いによる業務能力向上（成長）を分散分析によって検討した中原（2010），マネジャーの仕事経験と能力（情報分析力，目標共有力，事業実行力）の結びつきを重回帰分析により検討した松尾（2013）など，仕事経験や職場での成長に関して定量的分析が導入された研究が出てきている。
- 注3) 櫻田（2010）は，ポスト（役職）と資格の2階層による役職管理に問題が生じた要因として，日本企業ではリストラや組織のフラット化による組織構造の変化や女性の社会進出，従業員の高学歴化などの社会的変化が激しくなったことをあげている。
- 注4) 調整済み決定係数は.08（上司では.11）と低いものであったが，本研究は予測値を使用するものではないことから本結果は許容されるものと判断した。

第 11 章 正規雇用者と非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント 【研究 7】

第 1 節 目的

本論文では，充実した職業生活が幸福な人生につながるとの認識が背景にある。そのため，労働者の健康で生産性の高い働き方が充実した職業生活に必要なとの判断のもと，第 2 部の各実証研究において，健康で生産性の高い働き方につながるワーク・エンゲイジメントを高める要因の検討を行ってきた。

しかしながら，研究 1 から研究 6 までの調査対象者は，ほとんど正規雇用者であった。近年，多くの職場で非正規雇用者の比率が高まり，全国では，役員除く雇用者（5460 万人）における割合は，2017 年には 37.3% まで高まっている（総務省統計局，2018）。したがって，ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することにより，労働者全体の健康で生産性の高い働き方に寄与する知見を得るためには，正規雇用者を対象とするだけでなく，非正規雇用者を含めた研究が必要となる。

Shimazu et al. (2008) によって，日本語版ワーク・エンゲイジメント尺度が開発されて以来，日本人労働者を対象としたワーク・エンゲイジメントの実証研究の蓄積が進んでいる。そのなかで，非正規雇用者を対象とした実証研究は数少なく，派遣労働選択理由別によるワーク・エンゲイジメントの差異を検討した吉岡（2014）の研究がみられる程度であり，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントの実態は把握されているとはいえない。

以上から，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントの現状を把握することには意味あると考えられる。その際，実態把握のためには，非正規雇用者だけの調査によるのではなく，正規雇用者を含めた調査により両者の比較のなかで非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを捉えることにより非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントをより明確に把握することができると考えられる。

非正規雇用に関する先行研究からは，非正規雇用者は，能力の開発の機会に恵まれていない（労働政策研究・研修機構，2016a），組織内で孤立している（日本産業衛生学会政策法制度委員会，2015）など報告されている。能力の開発の機会に恵まれないことは成長

の機会という仕事の資源が得られないことであり，組織内での孤立は仕事の資源である上司の支援・同僚の支援が得られないことにつながっている。仕事の資源は，ストレス反応の低減，ワーク・エンゲイジメントの向上につながることから，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを捉える際には，仕事の資源を同時に捉えておく必要がある。

厚生労働省研究班が提唱する健康いきいき職場モデル（川上，2012）では，仕事の資源を，1）作業・課題レベル（普段の業務や作業に関するもの），2）部署レベル（チームや部署の人間関係に関するもの），3）企業・事業所レベル（組織のあり方に関するもの）という3つの水準に分類している。資源をこれら3つの水準に分けて捉えることにより健康的な組織づくりに向けた対策をたてやすくなる（島津，2014）。

以上から，本研究では，非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを正規雇用者との比較で捉えること，同時に非正規雇用者と正規雇用者が認知する仕事の資源を水準別に定量的にとらえることを目的とする。

第2節 方法

調査対象者 首都圏に所在する民間企業1社，東海地方に所在する民間企業2社，公立大学1校及び関西地区に所在する民間企業1社の社員及び職員の合計275人に質問紙を配布して214人から回答を得た（回収率77.8%）。複数の異なる尺度で，すべて同じ選択番号での回答が行われ信頼性に欠けると判断された3人，質問紙の大半が白紙での返却となった14人，欠損値のあった40人の計57人を除いた157人を調査対象とした（有効回答率57.0%）。

調査対象者の平均年齢は43.4歳（ $SD=11.9$ ），正規雇用者66人（平均年齢 $M=40.5$ 歳， $SD=9.16$ ，レンジ23-55歳），非正規雇用者91人（ $M=49.5$ 歳， $SD=13.4$ ，レンジ21-73歳）。男女別では男性77人（正規雇用者50人，非正規雇用者27人），女性80人（正規雇用者16人，非正規雇用者64人）だった。業種別では，製造業2社^{注1}97人（正規雇用者23人，非正規雇用者74人），通信サービス1社40人（正規雇用者40人，非正規雇用者0人），

卸売り 1 社 12 人（正規雇用者 0 人，非正規雇用者 12 人），公立大学 8 人（正規雇用者 3 人，非正規雇用者 5 人）だった。調査は 2018 年 8 月－9 月に行った。

手続き 調査票は職場を通じて調査対象者に配布された。無記名で回答され，密封のうえ職場にて取りまとめ，調査者に返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

質問紙の構成

ワーク・エンゲイジメント 日本語版ワーク・エンゲイジメント尺度短縮版(Shimazu et al., 2008)の活力，熱意，没頭の各 3 項目，計 9 項目をそのまま使用した。「全くない（0）～いつも感じる（6）」の 7 件法で回答を求めた。

仕事の資源

厚生省労働省研究班によって開発・標準化された新職業性ストレス簡易調査票（川上他,2012）の仕事の資源尺度から「多様な労働者への対応」，「上司の公正な態度」，「上司の支援」，「同僚の支援」，「成長の機会」，「役割明確さ」の 6 尺度各 3 項目を選択し使用した。同簡易調査票では各尺度はすべて 4 件法によって評価され，仕事の資源各尺度は良好な状態に点数が高くなるようになっている。

多様な労働者への対応（企業・事業所レベル） 女性,高齢者,若年者,雇用形態別のさまざまな従業員が職場の一員として尊重される風土や方針があるかを問う 3 項目をそのまま使用した。「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「職場では，（正規，非正規，アルバイトなど）いろいろな立場の人が職場の一員として尊重されている」）。

上司の公正な態度（部署レベル） 上司が偏見をもったり独りよがりだったりせず，部下に思いやりと誠実さをもって対応してくれることを問う 3 項目をそのまま使用した。「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「上司は誠実な態度で接してくれる」）。

上司支援（部署レベル） 上司が話かけやすく，頼りになり，相談にのってくれるなど上司が部下に行く支援を問う 3 項目を使用した。問い方を一部修正し，「全くそうでない（1）～非常にそうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「上司とは気軽に話ができる」，川上他（2012）では「上司とどのくらい気軽に話ができますか」に対して「非常に（4）～全くない（1）の 4 件法で回答を求めている」）。

同僚支援（部署レベル） 同僚が話をしやすく頼りになり相談にのってくれるなど同僚同士での支援を問う 3 項目を使用した。問い方を一部修正し，「全くそうでない（1）～非常にそうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「個人的問題に同僚は相談にのってくれる」）。

成長の機会（作業・課題レベル） 仕事の中で知識を得たり，その他の自己成長の機会があるかを問う 3 項目をそのまま使用した。

「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「仕事で新しいことを学ぶ機会がある」）。

役割明確さ（作業・課題レベル） 仕事の上で果たすべき役割が明確に理解されているかを問う 3 項目をそのまま使用した。「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「自分の職務や責任が何であるか分かっている」）。

仕事の要求度

新職業性ストレス簡易調査票（川上他，2012）の仕事の負担 8 尺度から仕事の量的負荷，仕事の質的負荷，役割葛藤の 3 尺度を選択し使用した。同調査票では仕事の資源各尺度と同様に仕事の負担各尺度も良好な状態に点数が高くなるようになっている（仕事の負担（職場ストレス）が少ない方が得点が高い）。本研究では同調査票を使用した先行研究（堀田・大塚，2014）に準じて仕事の負担の程度が高いほど得点が高くなるように得点化した。

仕事の量的負担 仕事の量が多いことや時間内に仕事を処理できないことによる業務負担を問う 3 項目をそのまま使用した。

「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「非常にたくさんの仕事をしなければならない」）。

仕事の質的負担 仕事で求められる注意集中の程度，知識・技術の高さなど質的な業務負担を問う 3 項目をそのまま使用した。「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「かなり注意を集中する必要がある」）。

役割葛藤 複数の方針や要求がお互いに相容れないために業務の遂行が困難になることによる負担を問う 3 項目をそのまま使用した。「ちがう（1）～そうだ（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「複数の人からお互いに矛盾したことを要求される」）。

心理的ストレス反応

新職業性ストレス簡易調査票（川上他，2012）の心身の健康の 5 尺度からイライラ感，疲労感，不安感，抑うつ感の 4 尺度各 3 項目を使用した。同調査票を使用した先行研究（堀田・大塚，2014）に準じてストレス反応の程度が高いほど得点が高くなるように得点化した。全項目逆転項目として「ほとんどいつもあった（1）～ほとんどなかった（4）」の 4 件法で回答を求めた（例「イライラしている」（イライラ感），「ひどく疲れた」（疲労感），「落ち着かない」（不安感），「何かをするのも面倒だ」（抑うつ感））。

組織のアウトカム

パフォーマンス 世界保健機構 健康と労働パフォーマンスに関する質問紙（HPQ：the WHO Health and Work Performance Questionnaire）（短縮版）日本語版（国立国際医療研究センター，2013）からパフォーマンス尺度を選択しそのまま使用した。

本パフォーマンス尺度は，これまでの最悪の仕事のパフォーマンスを 0，最も優れた仕事のパフォーマンスを 10 とした時の過去 4 週間のパフォーマンスを 0～10 のなかから選択するセルフアンカー式のパフォーマンス尺度 1 項目である。HPQ は，Kessler et al.(2003)によって開発され，製造業，サービス業，会社幹部などの多様な職種において，HPQ を用いての自己記入によるパフォーマンスと上司からの客観的評価によるパフォーマンスの間に十分な一致が報告されている（吉村他，2013）。

職務継続意思 加藤・尾崎（2011）を参考にした 1 項目（「私

は今の仕事を続けたい」) に対して「ちがう (1) ~ そうだ (4)」の 4 件法で回答を求めた。

その他

職の不安定 非正規雇用者は正規雇用者と比べて雇用が不安定であるなどの状況に直面している (労働政策研究・研修機構, 2016a)。そのため, 新職業性ストレス簡易調査票 (川上他, 2012) の安定報酬尺度 3 項目から選択した 1 項目 (「職を失う恐れがある」) に対して「ちがう (1) ~ そうだ (4)」の 4 件法で回答を求めた。

フェイスシート項目

デモグラフィック変数 (性別, 年齢, 業種, 職種, 役職および雇用形態, 学歴) を尋ねた。

第 3 節 結果

尺度の信頼性の検討

各尺度の信頼性を検討するために各尺度の信頼性係数 (α 係数) と各項目に関して当該項目を除外したときの α 係数および I-T 相関を算出した (Table 11.1)。

まず尺度毎の α 係数に関して仕事の質的負担尺度 ($\alpha = .56$) 以外の尺度は役割明確さ $\alpha = .60$ から上司の公正な態度および疲労感 $\alpha = .86$ の間にあり, $\alpha = .60$ 以上は望ましいとする Bagozzi (1994) の基準を上回っており, 採用することにした。

また, 仕事の質的負担尺度の項目 22「高度の知識や技術が必要なむづかしい仕事だ」の I-T 相関が .32 と低いことに加えて, 当該項目を除外しても尺度の α 係数は .56 であり信頼性係数は $\alpha = .60$ 以上への向上はみられなく, 3 項目での信頼性係数 ($\alpha = .56$) と変わることなく低いものだった。よって, 仕事の質的負担尺度は使用しないことにした。

次に, 不安感尺度に関して項目 34「気が張りつめている」を除外した場合, 不安感尺度の α 係数は現行の .70 から .73 に向上するが, 除外しない場合でも $\alpha = .70$ は確保されていることから項目 34 を除外することなく 3 項目をそのまま使用することにした。

Table 11.1 尺度の信頼性の検討

尺度	尺度の α 係数	項 目 番 号 および 内 容	M	SD	α 係数 ^{※1}	I-T相関 ^{※2}
多様な労働者への対応	.74	1 若い人が働きやすい職場だ	2.73	0.78	.69	.53
		2 女性、高齢者あるいは障害者が働きやすい職場だ	2.71	0.91	.68	.55
		3 職場では(正規、非正規、アルバイトなど)いろいろな立場の人が職場の一員として尊重されている	2.94	0.81	.59	.82
上司の公正な態度	.86	4 上司は独りよがりなものの見方をしないようにすることができる	2.96	0.83	.84	.70
		5 上司は親切心と思いやりをもって接してくれる	2.92	2.92	.79	.76
		6 上司は誠実な態度で対応してくれる	3.00	0.78	.79	.76
上司支援	.81	7 上司とは気軽に話ができる	2.51	0.87	.74	.66
		8 上司は困ったときに頼りになる	2.64	0.94	.73	.67
		9 個人的な問題に上司は相談にのってくれる	2.16	0.81	.75	.65
同僚支援	.79	10 同僚とは気軽に話ができる	2.78	0.84	.70	.64
		11 同僚は困ったときに頼りになる	2.70	0.86	.75	.60
		12 個人的な問題に同僚は相談にのってくれる	2.31	0.80	.70	.65
成長の機会	.79	13 仕事で新しいことを学ぶ機会がある	3.09	0.80	.73	.60
		14 仕事で自分の長所をのばす機会がある	2.71	0.82	.68	.65
		15 職場では自分の技能を十分高めることができる	2.69	0.74	.71	.63
役割明確さ	.60	16 自分の職務や責任がなんであるかわかっている	3.31	0.67	.48	.44
		17 自分にどれだけ権限があるのかはっきりしている	2.80	0.88	.51	.41
		18 自分の仕事でなにをすべきかについて説明されている	2.97	0.78	.52	.40
仕事の量的負担	.72	19 非常にたくさんの仕事をしなければならない	2.90	0.77	.57	.60
		20 一生懸命に働かなければならない	3.15	0.68	.69	.50
		21 時間内に仕事が処理しきれない	2.61	0.90	.64	.56
仕事の質的負担	.56	22 高度の知識や技術が必要なむづかしい仕事だ	2.28	0.90	.56	.32
		23 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	2.64	0.77	.42	.85
		24 かなり注意を集中する必要がある	2.86	0.71	.41	.41
役割葛藤	.74	25 自分が正しいと思うのとは違うやり方で仕事をしなければならない	2.28	0.73	.70	.55
		26 複数の人からお互いに矛盾したことを要求される	2.20	0.87	.56	.65
		27 十分な人やモノがないままに仕事を割り当てられる	2.47	0.97	.72	.54
イライラ感	.82	28 怒りを感じる	1.97	0.91	.79	.63
		29 内心腹立たしい	1.83	0.95	.70	.72
		30 イライラしている	1.83	0.92	.76	.67
疲労感	.86	31 ひどく疲れた	2.38	0.86	.78	.75
		32 へとへとだ	2.11	0.94	.77	.77
		33 だるい	2.14	0.98	.85	.68
不安感	.70	34 気がはりつめている	2.24	0.89	.73	.41
		35 不安だ	1.93	1.00	.55	.56
		36 落ち着かない	1.62	0.80	.53	.60
抑うつ感	.81	37 憂うつだ	1.91	0.93	.76	.65
		38 何をするもの面倒だ	1.80	0.90	.68	.72
		39 物事に集中できない	1.64	0.82	.78	.63

※1: α 係数: 当該項目を除外した時の α 係数

※2: I-T相関: 当該項目とその項目以外の項目による合計得点との相関係数

各尺度の基本統計量と下位尺度相関

各尺度の尺度得点は新職業性ストレス簡易調査票及び同尺度を使用した先行研究（美濃・吉田,2018；神庭,2018 など）の尺度得点計算方法と同様に項目平均を使用した。

各尺度の基本統計量と下位尺度間の相関係数を Table11.2 に示した。

ワーク・エンゲイジメントの下位尺度の「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれは、「成長の機会」と「役割明確さ」との間に $r=.34$ ($p<.01$) から $r=.49$ ($p<.01$) までの弱い正の相関から中程度の正の相関が認められ、「パフォーマンス」との間に中程度の正の相関が認められた（それぞれ $r=.45, r=.56, r=.47, p<.01$ 共通）。また「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれは職務継続意思との間に弱い正の相関 $r=.34$ ($p<.01$) から中程度の正の相関 ($r=.44, p<.01$) が認められた。

「多様な労働者への対応」（仕事の資源，企業・事業所レベル）は，仕事の要求度の下位尺度の「仕事の量的負担」と「役割葛藤」との間に弱い負の相関（それぞれ $r=-.22, r=-.35, p<.01$ 共通）が認められた。また，「多様な労働者への対応」は，「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれと「パフォーマンス」との間には有意な相関は認められなかった。「職務継続意思」との間には弱い有意な正の相関が認められた ($r=.22, p<.01$)。

仕事の資源（職場レベル）の「上司の公正な態度」、「上司支援」、「同僚支援」それぞれは，ワーク・エンゲイジメントの「活力」、「熱意」、「没頭」それぞれとの間に関して，「上司の公正な態度」とはほとんど相関は認められなかったものの，「上司支援」，「同僚支援」と活力との間のごく弱い正の相関が認められた

($r=.17, r=.19, p<.05$ 共通)。「同僚支援」は，心理的ストレス反応の4因子「イライラ感」、「疲労感」、「抑うつ感」、「不安感」との間に $r=-.26$ から $r=-.33$ の弱い負の有意な相関と「パフォーマンス」との間に弱い有意な正の相関 ($r=.22, p<.01$) が認められた。「上司の公正な態度」、「上司支援」、「同僚支援」それぞれは，「職務継続意思」との間に弱い有意な正の相関認められた（それぞれ $r=.23, r=.25, r=.25, p<.01$ 共通）。

仕事の資源（作業・課題レベル）の「成長の機会」と「役割明確さ」それぞれは，心理的ストレス反応 4 因子との間に $r=-.23$ から $r=-.31$ までの弱い有意な正の相関が認められた。また「パフォーマンス」との間にそれぞれ弱い有意な正の相関が認められた（それぞれ $r=.32, r=.33, p<.01$ 共通）。「成長の機会」は，「職務継続意思」との間に弱い有意な正の相関（ $r=.37, p<.01$ ）が，「役割明確さ」との間には中程度の有意な正の相関（ $r=.40, p<.01$ ）が認められた。

心理的ストレス反応の 4 因子の「イライラ感」，「疲労感」，「抑うつ感」，「不安感」それぞれは「パフォーマンス」との間に $r=-.16$ （ $p<.05$ ）のごく弱い負の相関から $r=-.30$ （ $p<.01$ ）までの弱い負の相関が認められた。また，「職務継続意思」との間に $r=-.18$ （ $p<.05$ ）のごく弱い負の相関から $r=-.29$ （ $p<.01$ ）まで弱い有意な負の相関が認められた。

「パフォーマンス」と「職務継続意思」との間に弱い有意な正の相関が認められた（ $r=.39, p<.01$ ）。

Table11.2 各尺度の平均(M),標準偏差(SD),信頼性係数(α)及び尺度間の相関係数(N=157)

尺 度	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
ワーク・エンゲイジメント																			
1 活力	2.83	1.21	(.90)	.83**	.84**	.14	.08	.17*	.19*	.38**	.34**	.07	-.07	-.16	-.21**	-.26**	-.35**	.45**	.38**
2 熱意	3.35	1.08		(.77)	.87**	.10	.04	.12	.15	.49**	.44**	.16*	.03	-.10	-.16	-.22**	-.33**	.56**	.44**
3 没頭	2.98	1.12			(.78)	.11	-.02	.03	.08	.42**	.38**	.16	.05	-.10	-.13	-.23**	-.30**	.47**	.38**
仕事の資源(会社・事業所レベル)																			
4 多様な労働者への対応	2.79	0.67				(.74)	.61**	.47**	.42**	.52**	.56**	-.22**	-.35**	-.37**	-.27**	-.20*	-.17*	.09	.22**
仕事の資源(職場レベル)																			
5 上司の公正な態度	2.96	0.70					(.86)	.65**	.47**	.47**	.42**	-.25**	-.32**	-.40**	-.22**	-.16*	-.17*	.10	.23**
6 上司支援	2.44	0.75						(.81)	.57**	.36**	.39**	-.11	-.22**	-.22**	-.15	-.05	-.06	.18*	.25**
7 同僚支援	2.59	0.70							(.79)	.36**	.36**	-.20*	-.20*	-.33**	-.31**	-.29**	-.26**	.22**	.25**
仕事の資源(作業・課題レベル)																			
8 成長の機会	2.83	0.66								(.79)	.62**	-.04	-.12	-.30**	-.31**	-.23**	-.28**	.32**	.37**
9 役割明確さ	3.03	0.58									(.60)	-.01	-.19*	-.31**	-.26**	-.27**	-.27**	.33**	.40**
仕事の要求度																			
10 仕事の量的負担	2.88	0.63										(.72)	.50**	.25**	.40**	.37**	.21**	.00	-.02
11 役割葛藤	2.32	0.70											(.74)	.36**	.34**	.29**	.23**	-.08	-.08
心理的ストレス反応																			
12 イライラ感	1.88	0.79												(.82)	.56**	.62**	.57**	-.24**	-.23**
13 疲労感	2.21	0.82													(.86)	.72**	.74**	-.16*	-.18*
14 不安感	1.93	0.71														(.70)	.79**	-.30**	-.21**
15 抑うつ感	1.78	0.75															(.81)	-.29**	-.29**
組織のアウトカム																			
16 パフォーマンス	6.13	1.68																—	.39**
17 職務継続意思	3.01	0.82																—	—

* $p < .05$, ** $p < .01$

雇用形態別尺度得点の比較

正規雇用，非正規雇用の雇用形態別の各尺度得点の平均値の差を確認するために t 検定を行った。結果を Table11.3 に示した。

雇用形態の違いによって有意な差が認められたもののうち，正規雇用の方が非正規雇用者より高かったものには，「多様な労働者への対応」，「同僚支援」，「成長の機会」，「役割明確さ」だった。これらはすべて仕事の資源に属するものだった。

一方，非正規雇用の方が正規雇用者より高かったものは組織のアウトカムに属する「職務継続意思」のみだった。仕事の要求度に属する「仕事の量的負担」，「役割葛藤」の両者に有意な差は認められなかった。加えて，「ワーク・エンゲイジメント」，「上司の公正な態度」，「心理的ストレス反応」と「パフォーマンス」に関して雇用形態によって有意な差は認められなかった。

調査対象者の分析において，正規雇用者と非正規雇用者の年齢に関して正規雇用者には一般に定年とされる年齢 60 歳以上は含まれていなく，非正規雇用者には 60 歳以上は含まれていた。ワーク・エンゲイジメントは年齢が高いほど高いとされていることから 60 歳以上者と 60 歳未満者のワーク・エンゲイジメントの差の検定および 60 歳未満者の正規雇用者と非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントの差の検定を行った結果，60 歳以上の雇用者の方が 60 歳未満の雇用者より有意にワーク・エンゲイジメントが高かった（60 歳以上の雇用者 18 人， $M=3.74$ ， $SD=1.28$ ；60 歳未満の雇用者 139 人， $M=2.97$ ， $SD=1.03$ ， $t(155)=2.84$ ， $p<.01$ ）。

60 歳未満の雇用者の雇用形態別では，正規雇用者と非正規雇用者とのワーク・エンゲイジメントの間に有意な差は認められなかった（正規雇用者 66 人， $M=2.96$ ， $SD=0.91$ ；非正規雇用者 73 人， $M=3.00$ ， $SD=1.12$ ， $t(137)=0.24$ ， ns ）。以上から，正規雇用者，非正規雇用者の雇用形態別の各尺度得点の平均値を比較するためには，非正規雇用者のみにみられる 60 歳以上の対象者を除いた上での比較が必要と考えられたことから，60 歳以上の対象者 18 人を除外したうえで t 検定を行った。結果を Table11.4 に示した。

Table11.3 雇用形態(正規雇用—非正規雇用)別年齢, 尺度得点の平均(M), 標準偏差(SD)および t 検定の結果

	正規雇用者($N=66$)		非正規雇用者($N=91$)		t 値※	
	M	SD	M	SD		
年 齢	40.53	9.16	45.53	13.14	2.81	**
ワーク・エンゲイジメント	2.96	0.91	3.12	1.18	0.95	<i>ns</i>
仕事の資源(事業所レベル)						
多様な労働者への対応	2.99	0.60	2.65	0.69	3.23	**
仕事の資源(職場レベル)						
上司の公正な態度	3.05	0.63	2.89	0.75	1.34	<i>ns</i>
上司支援	2.71	0.72	2.23	0.70	4.17	***
同僚支援	2.74	0.69	2.49	0.69	2.29	*
仕事の資源(作業・課題レベル)						
成長の機会	3.07	0.55	2.66	0.68	4.14	***
役割明確さ	3.15	0.51	2.94	0.62	2.24	*
仕事の要求度						
仕事の量的負担	2.96	0.64	2.83	0.62	1.29	<i>ns</i>
役割葛藤	2.36	0.63	2.29	0.75	0.64	<i>ns</i>
心理的ストレス反応	1.91	0.70	1.92	0.70	0.14	<i>ns</i>
組織のアウトカム						
パフォーマンス	6.17	1.57	6.10	1.77	0.25	<i>ns</i>
職務継続意思	2.85	0.81	3.13	0.81	2.17	*

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

※ 自由度は年齢 $df=154.79$, 成長の機会の $df=153.48$ 以外はすべて155

Table11.4 雇用形態(正規雇用—非正規雇用)別年齢, 尺度得点の平均(M), 標準偏差(SD)および t 検定の結果(60歳以上の非正規雇用者を除く)

	正規雇用者($N=66$)		非正規雇用者($N=73$)		t 値※	
	M	SD	M	SD		
年 齢	40.53	9.16	40.58	9.31	0.03	<i>ns</i>
ワーク・エンゲイジメント	2.96	0.91	3.00	1.12	0.24	<i>ns</i>
仕事の資源(事業所レベル)						
多様な労働者への対応	2.99	0.60	2.75	0.67	2.23	*
仕事の資源(職場レベル)						
上司の公正な態度	3.05	0.63	3.07	0.64	0.21	<i>ns</i>
上司支援	2.71	0.72	2.34	0.70	3.12	**
同僚支援	2.74	0.69	2.54	0.69	1.74	<i>ns</i>
仕事の資源(作業・課題レベル)						
成長の機会	3.07	0.55	2.72	0.66	3.40	**
役割明確さ	3.15	0.51	2.95	0.63	2.00	*
仕事の要求度						
仕事の量的負担	2.96	0.64	2.72	0.60	2.26	*
役割葛藤	2.36	0.63	2.18	0.75	1.49	<i>ns</i>
心理的ストレス反応	1.91	0.70	1.90	0.69	0.08	<i>ns</i>
組織のアウトカム						
パフォーマンス	6.17	1.57	6.10	1.81	0.25	<i>ns</i>
職務継続意思	2.85	0.81	3.08	0.83	1.68	<i>ns</i>

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

※ 自由度は, 成長の機会の $df=135.92$ 以外はすべて137

まず、雇用形態の違いによって有意な差が認められたもののうち、正規雇用の方が非正規雇用者より高かったものは、「多様な労働者への対応」($t(137)=2.23, p<.05$)、「上司支援」($t(137)=3.12, p<.01$)、「成長の機会」($t(135.92)=3.40, p<.01$)、「役割明確さ」($t(137)=2.00, p<.05$)だった。これらはすべて仕事の資源に属するものだった。一方、非正規雇用の方が正規雇用者より高かったものはなかった。仕事の要求度に属するものでは、「仕事の量的負担」は正規雇用の方が非正規雇用者より高かった($t(137)=2.26, p<.05$)。「役割葛藤」には有意な差は認められなかった。加えて、「ワーク・エンゲイジメント」、「上司の公正な態度」、「心理的ストレス反応」と「パフォーマンス」、「職務継続意思」に関して雇用形態によって有意な差は認められなかった。

60歳以上の非正規雇用者を含めた場合との比較において異なった点が2点認められた。1点目は、60歳以上を除外した場合には、「職務継続意思」において、正規、非正規雇用者との間に有意な差が認められなくなったことである。第2点目は、「仕事の量的負担」において、正規雇用の方が、非正規雇用者より有意に高くなった点である。

そこで、「職務継続意思」得点と「仕事の量的負担」得点に関して、60歳未満の雇用者と60歳以上の雇用者との比較をするため t 検定を行った。その結果、「職務継続意思」において60歳以上の雇用者の方が高い傾向にあった($t(155)=1.78, p<.10$, 60歳以上 $M=3.33, SD=0.69$; 60歳未満 $M=2.97, SD=0.83$)。

また、「仕事の量的負担」において60歳以上の雇用者の方が有意に高かった($t(155)=2.74, p<.01$, 60歳以上 $M=3.26, SD=0.52$; 60歳未満 $M=2.83, SD=0.63$)。

なお、職の不安定さに関しては、非正雇用の方が正規雇用者より有意に高かった(正規雇用者 $M=1.45, SD=0.64$; 非正規雇用者 $M=2.18, SD=.92, t(128.67)=5.44, p<.001$)。

重回帰分析結果

正規雇用、非正規雇用の雇用形態別に JD-R モデルにおける要

因間の関連を参考に，1) 仕事の資源がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響，2) 仕事の要求度がストレス反応に及ぼす影響，3) ワーク・エンゲイジメントおよびストレス反応が組織のアウトカムに及ぼす影響を検討するために，各仕事の資源を独立変数，ワーク・エンゲイジメントを従属変数，各仕事の要求度を独立変数，ストレス反応を従属変数，ワーク・エンゲイジメントとストレス反応を独立変数，パフォーマンスおよび職務継続意思を従属変数とする重回帰分析をそれぞれ行った。年齢と性別の影響を統制するため独立変数に年齢と性別を投入した。結果を Table11.5 から Table11.8 に示した。

正規雇用者・非正規雇用者の仕事の資源がワーク・エンゲイジメントへ及ぼす影響 Table11.5 に示されたように，性別，年齢を統制したうえで，正規雇用者と非正規雇用者ともに作業・課題レベルの仕事の資源である成長の機会がワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていた（それぞれ， $\beta = .55$ ， $\beta = .52$ ， $p < .001$ 共通）。また同じ作業・課題レベルの資源である役割明確さは，非正規雇用者のみワーク・エンゲイジメントに有意な影響を及ぼしていた（ $\beta = .27$ ， $p < .05$ ）。

職場レベルの資源である上司の公正な態度は，非正規雇用者においてワーク・エンゲイジメントに有意な負の影響を及ぼしていた（ $\beta = -.37$ ， $p < .01$ ）。

正規雇用者・非正規雇用者の仕事の資源が心理的ストレス反応へ及ぼす影響 Table11.6 に示されたように，正規雇用者では，心理的ストレス反応に有意な影響を示した仕事の資源は認められなかった。一方で，非正規雇用者において，同僚支援と成長の機会がストレス反応へ有意な負の影響を及ぼしていた（それぞれ $\beta = -.39$ ， $p < .001$ ， $\beta = -.28$ ， $p < .05$ ）。

Table11.5 仕事の資源を独立変数、ワーク・エンゲイジメントを従属変数とした重回帰分析

	ワーク・エンゲイジメント	
	正規雇用者	非正規雇用者
	β	β
性別(男性=1,女性=2)	-.10 <i>ns</i>	.15 <i>ns</i>
年齢	.24 *	.24 **
多様な労働者への対応	.09 <i>ns</i>	-.10 <i>ns</i>
上司の公正な態度	-.25 <i>ns</i>	-.37 **
上司支援	.14 <i>ns</i>	.28 *
同僚支援	.02 <i>ns</i>	.03 <i>ns</i>
成長の機会	.55 ***	.52 ***
役割明確さ	-.16 <i>ns</i>	.27 *
調整済み R^2	.23 *	.46 ***

※強制投入法

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table11.6 仕事の資源及を独立変数、ストレス反応を従属変数とした重回帰分析

	心理的ストレス反応	
	正規雇用者	非正規雇用者
	β	β
性別(男性=1,女性=2)	-.01 <i>ns</i>	.02 <i>ns</i>
年齢	-.05 <i>ns</i>	-.17 <i>ns</i>
多様な労働者への対応	.12 <i>ns</i>	-.13 <i>ns</i>
上司の公正な態度	-.06 <i>ns</i>	.01 <i>ns</i>
上司支援	-.09 <i>ns</i>	.17 <i>ns</i>
同僚支援	.00 <i>ns</i>	-.39 ***
成長の機会	-.02 <i>ns</i>	-.28 *
役割明確さ	-.96 <i>ns</i>	-.10 <i>ns</i>
調整済み R^2	.11 <i>ns</i>	.35 ***

※強制投入法

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

正規雇用者・非正規雇用者の仕事の要求度がストレス反応へ及ぼす影響 Table11.7 に示されたように、正規雇用者では、役割葛藤が、ストレス反応に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .47$, $p < .001$)。一方で、非正規雇用者では仕事の量的負担がストレス反応に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .33$, $p < .05$)。

雇用形態によってストレス反応に影響を及ぼす仕事の要求度は異なっていた。

正規雇用者・非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントとストレス反応が組織のアウトカム（パフォーマンスと職務継続意思）へ及ぼす影響 Table11.8 に示されたように正規雇用者、非正規雇用者ともにワーク・エンゲイジメントがパフォーマンスに有意な正の影響を及ぼしていた（それぞれ、 $\beta = .44$, $p < .01$; $\beta = .50$, $p < .001$ ）。ストレス反応は非正規雇用者においてパフォーマンスに有意な負の影響を及ぼしていた ($\beta = -.26$, $p < .01$)。

また、正規雇用者においてはワーク・エンゲイジメントとストレス反応は職務継続意思に有意な影響を及ぼしていなかった。一方、非正規雇用者においては、ワーク・エンゲイジメントは職務継続意思に有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .45$, $p < .001$)。ストレス反応は職務継続意思に有意な負の影響を及ぼしていた ($\beta = -.29$, $p < .01$)。

Table11.7 仕事の要求度を独立変数, ストレス反応を従属変数とした重回帰分析

	心理的ストレス反応	
	正規雇用者	非正規雇用者
	β	β
性別(男性=1,女性=2)	.09 <i>ns</i>	-.07 <i>ns</i>
年齢	-.03 <i>ns</i>	-.21 [†]
仕事の量的負担	.16 <i>ns</i>	.33 *
役割葛藤	.47 ***	.10 <i>ns</i>
調整済み R^2	.25 ***	.11 [†]

※強制投入法

[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table11.8 ワーク・エンゲイジメントとストレス反応を独立変数, パフォーマンス及び職務継続意思を従属変数とした重回帰分析

	パフォーマンス		職務継続意思	
	正規雇用者	非正規雇用者	正規雇用者	非正規雇用者
	β	β	β	β
性別(男性=1,女性=2)	.00 <i>ns</i>	-.03 <i>ns</i>	-.02 <i>ns</i>	-.08 <i>ns</i>
年齢	-.15 <i>ns</i>	-.11 <i>ns</i>	-.18 <i>ns</i>	.04 <i>ns</i>
ワーク・エンゲイジメント	.44 **	.50 ***	.21 <i>ns</i>	.45 ***
ストレス反応	-.08 <i>ns</i>	-.26 **	-.02 <i>ns</i>	-.29 **
調整済み R^2	.20 <i>ns</i>	.40 ***	.20 <i>ns</i>	.38 ***

※強制投入法

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

第 4 節 考 察

非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントの特徴を検討するため、ワーク・エンゲイジメントの促進要因（仕事の資源）と結果要因（パフォーマンス、職務継続意思）に関して、正規雇用者と非正規雇用者との比較を行った。

ワーク・エンゲイジメントの先行要因と結果要因に関する正規雇用者と非正規雇用者との比較 t 検定の結果、仕事の資源の企業・事業所レベル（「多様な労働者への対応」）、職場レベル（「上司支援」）、作業・課題レベル（「成長の機会」、「役割明確さ」）の各レベルにおいて、非正規雇用者は正規雇用者より有意に低いことが示された。この結果は、非正規雇用者は、正規雇用者と比べて、教育訓練の不十分さ（日本公衆衛生学会公衆衛生モニタリング・レポート委員会、2014）、組織内での孤立（日本産業衛生学会政策法制委員会、2015）、能力開発機会の少なさ（労働政策研究・研修機構、2016a）など先行研究で指摘されている状況の一端を示したものである。

企業・事業所レベルの資源「多様な労働者への対応」において、非正規雇用者の方が有意に低かった結果は、非正規雇用者は、所属企業・組織の非正規雇用者を含めた多様な労働者への対応を低く評価していることを示唆するものである。女性の社会進出、雇用市場の流動化、雇用期間の延長、障がい者・外国人の雇用が進展している日本の職場では上司にとっても部下の属性や価値観は多様となっている。そのため多様な労働者を結集して業務を遂行していかなくてはならない。これには職場の上司のみの問題でなく、組織の問題として対処していく必要がある。

守島（2011）によれば、これまで正社員全体に適用されてきた処遇や雇用保障などに関する人事管理ルール細分化である「多様な正社員」施策^{注2）}を行っている企業は非正規人材の活用を積極的に行い、そうでない企業に比べて、非正規従業員をビジネス上重要な人材として捉える傾向がある。そして、外部人材や非正規人材を積極的に活用しつつも、同時に非正規従業員を正社員に登用する施策を準備している割合も高いとしている。このような「多様な正社員」施策を取る企業・組織は、多様な労働者を活用

することの重要性を認識しているのだろう。まず、正規雇用者の多様性への対応から始めることから非正規雇用を含めた多様性への対応・活用の重要性に気づくことになったものと思われる。

また、正規雇用・非正規雇用の対立構造から多様で連続した雇用形態への移行には、組織において多様な雇用形態を含めた個人を尊重するマネジメントにより可能になる（日本公衆衛生学会公衆衛生モニタリング・レポート委員会，2014）と指摘^{注3）}されるように「多様な労働者への対応」は、各企業、組織のマネジメントの力が問われている問題である。「CSR活動として、多様な従業員を雇用し、従業員のニーズに沿った多様な働き方が可能な職場づくりを目指す労働のダイバーシティ（多様性）に注目する企業が増えている」（河口，2006）と言われて久しい。各企業・組織においては、CSRをお題目にすることなく、多様な雇用形態を含めた個人を尊重するマネジメントを実現する努力が期待される。

60歳以上の雇用者（全員非正規雇用者）を含んだ場合と、除外した場合の t 検定において、仕事の要求度の「仕事の量的負担」と組織のアウトカムの「職務継続意思」の比較結果が異なっていた。これは60歳以上の非正規雇用者が、60歳未満の雇用者と比べて、仕事の量的負担が多いものの職務継続意思が高い傾向にあることによると考えられる。

仕事の資源とワーク・エンゲイジメントの関連およびワーク・エンゲイジメントと結果要因との関連、仕事の要求度と心理的ストレス反応との関連の検討結果から重回帰分析から、正規雇用者と非正規雇用者ともに「成長の機会」がワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を与えていた。一方、 t 検定で成長の機会は、非正規雇用者の方が低かった。社員の能力開発に関して正規雇用者を対象とする（非正規雇用者は対象外とする）会社の割合が30%と高いなかにあって非正規雇用者を能力開発の対象とする割合の高い会社は売り上げが3年前より10%以上増加している（日本労働研究機構，2003a）との指摘もある。この指摘は15年前の調査によるものであるが、当時と比べて、雇用市場の流動化が進み、非正規雇用者の割合が高くなっている現在、非正規雇用者の能力開発（成長の機会）の必要性は一層高まっていると言え

る。

また、非正規雇用者では、「役割明確さ」がワーク・エンゲイジメントに有意な正の影響を及ぼしていた。「役割明確さ」に関して非正規雇用者は正規雇用者と比べて、有意に低かったことを考慮すれば、職場への配属時などで職務に関してきちんとした説明がなされ理解を得ることが必要である。非正規雇用者は上司の支援を低く感じている現状において上司の丁寧な対応が求められる。

「上司の公正な態度」が、非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントに有意な負の影響を及ぼしていた ($\beta = -.37, p < .01$)。「上司の公正な態度」はワーク・エンゲイジメントの「活力」、「熱意」、「没頭」との間に有意な相関はなかった (Table 11.2)。また、「上司の公正な態度」尺度の3項目は「上司は、独りよがりなものの見方をしない」、「親切心と思いやりをもって接してくれる」、「誠実な態度で対応してくれる」となっており、「親切心、思いやり、誠実」は「活力」、「熱意」、「没頭」といったワーク・エンゲイジメントの活動水準の高さとは無関係な静的なものとなっている。仕事への動機づけは、「組織や仕事に関連した目標に向かい高い水準で努力することの意思や心理的プロセス」(日詰, 2009)と定義されることから静的で活動水準の低い上司の公正な態度では仕事への動機づけ、ワーク・エンゲイジメントは高まることなくむしろ阻害されることも考えられる。このため上司の公正な態度はワーク・エンゲイジメントに負の影響を及ぼしたことが考えられる。

加えて、非正規雇用者からは、正社員と同じ仕事をしているにもかかわらず、雇用区分が異なるだけで賃金に差がつくことへの不満が現われ、「仕事内容と処遇のアンバランス」が表出した事例が報告されている(後藤, 2011)。このように処遇格差が現実には存在しており、訴訟が各地で起こされ、均衡の理念に基づく公序違反とされた裁判例(京都市女性協会事件 大阪高評平 21.7.16 労判例 1001-77)などがある(判例については労働政策研究・研修機構(2016b)を参考にした)。以上の背景から、「上司の公正な態度」から非正規雇用者は処遇が改善されないまま、上

司から正規雇用者と同等の仕事の責任，アウトプットを求められることの懸念から動機づけが下がりワーク・エンゲイジメントの低下が生じたという社会的文脈からの要因が考えられる。

仕事の資源尺度を含む新職業性ストレス簡易調査票を開発した川上他（2012）はインターネット／イントラネットを利用したWeb調査票で新職業性ストレス簡易調査票により調査を実施し，合計718部署（回答者数17,038人）のデータを解析した。その結果，上司の公正な態度はワーク・エンゲイジメントと有意な中程度の正の相関を示していた。仕事の資源全体評価として，主に仕事の資源がワーク・エンゲイジメントおよび職場の一体感に関連していることが確認されたと評価している。本論文の調査結果は，川上他（2012）の大規模調査の結果と一致しない結果であり，対象企業の特性を反映して可能性も考えられる。今後は，今回調査より多くの企業・組織を対象とした調査も必要である。

仕事の要求度のストレス反応への影響について，正規雇用者は「役割葛藤」が，非正規雇用者は「仕事の量的負担」がそれぞれストレス反応へ有意な正の影響を及ぼしていた。

非正規雇用者と比べて正規雇用者（いわゆる正社員）は，職務内容が無限定なメンバーシップ型雇用である（久米・鶴・戸田，2017）。職務内容が無限定であることは業務範囲が広くなることである。そのため業務間での役割が相容れないことも生じることが考えられる。また正規雇用者であるために，組合，各種サークルなどのメンバーになることもあり，職場を含めた，それぞれのメンバーシップでの立場の相違から「役割葛藤」が生じる状況に直面することが非正規雇用者と比べ多いことによる考えられる。

非正規雇用者において「仕事の量的負担」がストレス反応に有意な正の影響を及ぼし，正規雇用者では有意な影響を及ぼしていなかったことに関して，一般に所定外労働時間（残業時間）は景気変動に応じて増減することが知られている（小倉，2008）。すなわち残業時間は雇用調整機能をもっているといえる。企業では業務が多忙になるとまず，現有従業員の残業で対処しようとする

（残業手当のほうが追加的に従業員を雇用するよりも安価である

ため)。それでも対処できない場合は非正規雇用者の増員により対処することになる。そのため、職場の業務負担がより高まっている状況に非正規雇用者は直面することとなる可能性が高い。これらから非正規雇用者は、増員による負荷低減が期待される正規雇用者と比べ量的負担がストレス反応に影響を及ぼすと考えられる。

非正規雇用者の多様性 非正規雇用者は、ワーク・エンゲイジメントを高める仕事の資源の多くで正規雇用者より低かった一方で、非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントが正規雇用者との間に有意な差が認められなかったことは、今回調査で測定できていない要因の存在も考えられる。

非正規雇用を選択した理由として専門的スキルが生かせる、より多くの収入ためとする「収入・専門性重視型」、自分の都合の良い時間に働きたい、通勤時間が短いといった「自己都合型」に加えて、正社員の仕事がないとする「不本意型」がある（労働政策研究・研修機構,2010）。収入（給与）はワーク・エンゲイジメントを高める仕事の資源であること、専門性は仕事の資源である仕事での自律性につながると考えられることから、不本意型の理由と比べれば「収入・専門性重視型」の就業理由はワーク・エンゲイジメントの正の影響因になると考えられる。

また、今回の調査で60歳以上は60歳未満と比べてワーク・エンゲイジメントが有意に高く、60歳以上はすべて非正規雇用者（主にパート）であった。ワーク・エンゲイジメントの高い人は仕事への動機づけが高く、仕事にやりがいを感じていると考えられることから、この結果は「仕事の内容・やりがい」についての満足度は、非正規雇用者の就業形態間では、高齢者パートの比率が比較的高いとする調査結果（労働政策研究・研修機構,2010）と同様の傾向にあるといえる。

定年後の生きがいの規定要因に関する実証研究から若林・松浦・松浦・三浦（1991）は、定年退職者（60歳代）の生活の中での貢献度は、「趣味」、「地域社会」、「孫の世話」よりも「家族のやしないて」、「職場の責任者」という仕事関連の要因の方が高いことを示している。本研究で60歳以上の非正規雇用者のワ

ーク・エンゲイジメントが高いことは、定年後に仕事を継続することによって「やしないて」として家庭への経済的な貢献や責任者にならずとも、仕事に責任を持つことでのやりがいを感じることからワーク・エンゲイジメントも高いと考えられる。

60歳以上の非正規雇用者は、ほかの雇用者と比べて「仕事の量的負担」を多く感じているにもかかわらず職務継続意思が高い傾向にあり、ワーク・エンゲイジメントも高いという独自性のある存在と言える。

また、今回調査への協力会社のA社幹部へのインタビューでは、A社では高学歴の専業主婦を主にパートとして採用しているとの説明があった。今まで社会に出る機会が少なかったことから、社会で自分の力を発揮してみたいという、非経済的理由からの就業で、仕事への意欲も高いとのことであった。このインタビューからは、高学歴の専業主婦だった非正規雇用者のモチベーション、ワーク・エンゲイジメントの高さが示唆される。

以上から、非正規雇用者の中にも就業理由や、既婚・未婚、学歴、年齢などの属性によってワーク・エンゲイジメントが高いと考えられる層もいることが示唆される。そのため、非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを捉えるには非正規雇用者を、一律にとらえることではとらえ切れないきないと考えられる。

この点は非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント研究の今後の課題である。この点は、非正規雇用者においてもワーク・エンゲイジメントが高い層が存在することを強調するものではなく、非正規雇用に関する多くの先行研究で示されているように、非正規雇用者が、健康管理面、収入面、スキルアップの機会等などの処遇面で不利な状況にあることを否定するものでもない。むしろ非正規雇用者の先行研究結果を十分に認識するものであり、本論文では、非正規雇用者を含む労働者のワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討するなかで、非正規雇用を選んだ理由や年齢などの属性の相違をも考慮したワーク・エンゲイジメントの捉え方が必要であることを主張するものである。

注 記

注 1) 製造業 2 社：2 社のうち 1 社は東京証券取引所の区分では「卸売業」となっているが，自社工場を持ち，原材料の加工を行っていることに加えて，本調査では，この会社の工場勤務の従業員を調査対象としたことから当該会社を製造業に区分した。また，もう 1 社は電気機器製造会社である。

注 2) 「多様な正社員」施策とは具体的には，勤務地の制限など，異なった雇用形態をもつ正規社員が存在するような施策である（守島，2011）。

職種の転換がない，転勤がない，勤務地が限定されるなど「従来の正社員とは異なり，包括的な人事権に服することを前提としない正社員」である限定正社員（高橋，2013）の制度を有している会社において，「無期転換ルール」（労働契約法が改正され，有期契約で通算 5 年を超えて働いた人が希望すれば無期契約に転換できるようになった）を契機に，パート社員を限定正社員に転換している動きが始まっている。その背景として企業には，従来の有期雇用者（非正規雇用者）に，より能力を生かし，レベルアップしてほしいとの期待があることが報告されている（日本経済新聞，2018）。

注 3) 日本公衆衛生学会公衆衛生モニタリング・レポート委員会（2014）では，現在の雇用制度改革によって，多様な働き方を実現できる可能性があると同時に新しい格差を生み出す可能性もあるとの認識である。そのために労働者の階層化を生まない制度・環境づくりを考慮する必要があるとしたうえで，社会保障の最低水準を高めること，同一職務内容同一給与原則を進めることとあわせて「組織において多様な雇用形態を含めた個人を尊重するマネジメント」の推進を主張している。

第 3 部 総合的考察

第 12 章 総括

ワーク・エンゲイジメントを高める要因は何か

多くの人が、約 40 年間もの長期にわたり仕事に関わって生活している。働くことの動機づけは人によりさまざまであろう。いずれの動機づけにより働くにしても、労働者が健康で生き生きと働くことができることが、職業生活を充実したものにするための重要な要件のひとつと考えられる。労働者の半数が仕事に関して強い不安やストレスを感じている現在こそ労働者が健康で生き生きと働くことのできる社会の実現が求められている。それゆえ、企業・組織としても社会経済状況の変化が激しいこの時代に対応していくために、従業員・職員が健康でかつ、生き生きと仕事に取り組むことのできる生産性の高い職場づくりが要望されているといえる。

本論文では以上の問題意識から、仕事の資源（上司・同僚の支援、仕事での成長の機会、パフォーマンスのフィードバックなど）や個人の資源（自己効力感、楽観性など）によって高められ、その結果、心身の健康、仕事のパフォーマンス、仕事や組織に対するポジティブな態度につながるワーク・エンゲイジメントに注目した。そして、「健康でかつ生産性の高い充実した職業生活をおくること」の実現のためには、ワーク・エンゲイジメントを高めることが鍵になるとの考えから、ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することを本論文の目的とした。そのため、研究 1～研究 7 までの 7 つの研究を通して検討を行った。これらの研究で得られた知見から、ワーク・エンゲイジメントを高め「健康で生き生きとした生産性の高い働き方」に寄与する要因について考察する。

第 1 節 研究から得られた知見と示唆

本論文の各研究において以下の知見、示唆が得られた。

第 1 は、「自己の成長」はワーク・エンゲイジメントを高める個人の資源であるという知見である（研究 1，研究 2，研究 4）。

研究 1 において、先行研究から自己の成長はワーク・エンゲイ

ジメントを高める個人の資源との仮説を設定して、実証研究を行った。その結果、自己の成長は、個人の成長を実証した先行研究 (Xanthopoulou et al., 2007) で示された以下の 2 つの特徴を持っていた。特徴の 1 つ目は、自己の成長は仕事の資源（職場サポート）からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介することであり、2 つ目は、自己の成長は仕事の資源（職場サポート）からストレス反応へ負の影響を媒介することであった。

上記の結果から自己の成長は個人の資源であることが示唆されたが、調査対象者・時期を変えた複数の調査の結果による検証を経ての判断が必要と考えられた。続いて、上司を対象とした研究 2 においても、自己の成長は、個人の成長を実証した先行研究で示された 2 つの特徴を持っていた。さらに、部下を対象とした研究 4 においても自己の成長は、上司支援からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介し、ストレス反応へ負の影響を及ぼすという特徴が確認された。

調査対象・時期を変えても、仕事の資源からワーク・エンゲイジメントへ正の影響を媒介するだけでなく仕事の資源からストレス反応へ負の影響を媒介するという個人の成長の特徴を示したことから自己の成長の機能は頑健であり、研究 1 の時点で自己の成長を個人の成長と仮定したことは、支持されたことになる。また、この結果は、ワーク・エンゲイジメントの高い職場づくりには、組織が、仕事の資源だけでなく個人の資源を高めることに焦点を合わせることが必要であるとする Hakanen & Roodt (2010 成瀬 訳 2014) の指摘にあるように個人の資源を特定しようとする研究方向にそったものである。職場メンバーの自己の成長を高めることがワーク・エンゲイジメントの高い職場づくりにつながるということが示唆された。

第 2 に、研究 1 から職場メンバーからの支援である職場サポートが自己の成長を経由してワーク・エンゲイジメントを高めるという結果から、職場サポートを高めることはワーク・エンゲイジメント促進することにつながるという知見を得ることができた。職場サポートを促進する要因に関して対人援助（組織市民行動）が行われると、職場における良好な人間関係が形成され、援助者

自身の上司や同僚への頼りやすさ，相談のしやすさが増加するため職場のサポートが高まる（堀田・大塚，2014）。また，組織市民行動には管理者が身をもって組織市民行動の範を示すことが求められる（田中，2012）。そのため，職場サポートの向上には，管理者である上司が職場で対人援助を行うことが有効との示唆が得られた。

第3に，研究2から上司支援・同僚支援と上司の部下育成能力（自己評価）が上司の自己の成長を高める要因であるという知見を得ることができた。

研究2では上司の自己の成長を高め，その結果，ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討し，次の結果が得られた。まず，上司支援・同僚支援と上司の部下育成能力（自己評価）が上司の自己の成長に有意な正の影響を及ぼしていた。続いて，ワーク・エンゲイジメントが自己の成長からパフォーマンスに正の影響を媒介していることも合わせて示された。加えて，役職の低い上司は，役職の高い上司より自分の部下育成能力（育成の自信，部下の成長への関心）を低く評価する傾向にあった。

上記の結果からは，上司が自分のワーク・エンゲイジメントを高めるためには，職場状況に応じて，助言・指導をもらえるネットワークのメンテナンス力と部下育成能力を高めておく必要性が示唆された。また，部下育成能力の向上に関して，役職の低い経験の少ない上司に対しての組織としての支援の必要性が示唆された。

第4は，研究3-2で得られた知見で，前職位での部下育成経験（前職位が一般職の場合は，後輩指導の経験）が上司の部下育成行動を媒介して，部下育成能力を高めるという知見である。これにより，上司となっていくなり部下育成にかかわるよりも，組織として部下や後輩を指導する機会を準備することが重要との示唆が得られた。

また，前職位での部下育成経験は，情意や知識・スキルといった部下の具体的な能力を育成する能力へは影響を及ぼしていなかった。この結果は，Kolb(1984)の経験学習の理論から解釈され，育成経験そのものより，経験を解釈して，そこから学んだことを新

たな育成場面に適用することで育成経験が具体的な育成能力に影響を及ぼすことが示唆された。

第 5 に、研究 4 では、上司の仕事志向性の下位因子の「信頼蓄積志向」が部下育成行動の下位因子「達成圧力」と「ポジティブフィードバック」に有意な正の影響を及ぼしていた。一方で、上司の仕事志向性の下位因子「配慮志向」は、「達成圧力」には有意な影響を及ぼさず、上司の仕事志向性の下位因子「成果志向」は、ポジティブフィードバックには有意な影響を及ぼしていなかった。この結果から、部下から上司への信頼感は部下育成行動の基盤となるものであるという知見が得られた。

第 6 に、同じく研究 4 から上司の仕事への志向性（部下評価）が、上司の部下育成行動（部下評価）を高め、部下評価の上司の部下育成行動が、部下の自己の成長を高め、自己の成長がワーク・エンゲイジメントを高めるという結果から、部下を育成するためには、上司が自分の仕事に対する態度（志向性）形成を行う必要があるという知見を得た。第 5 の知見を考慮すれば、部下からの信頼を形成しようとする上司の態度が部下育成、部下の成長、ワーク・エンゲイジメント向上には重要であるという示唆が得られた。

第 7 に、研究 5 では、部下の成長を目指す上司の部下育成行動（部下評価）ではなく、部下育成行動と強い相関関係にある上司支援が部下の自己の成長を高め、自己の成長がワーク・エンゲイジメントを高めていた。この結果から、研究 5 調査対象のベテランの領域に入る部下にとって、業務課題遂行のための指示行動に近い部下育成行動より必要に応じて相談にのる、こころの支えになるなどの上司の支援行動が自己の成長に役立つとの知見を得た。研究 5 の結果は、フォロワーの仕事での成熟度に応じて、指示行動と支援行動の高低の程度を組み合わせたリーダーシップスタイルが有効とする Hersey & Blanchard(1977 山本・水野・成田訳 1978)のリーダーシップ論によって解釈された。それにより、業務遂行能力を有している部下には細かく指示されることのない自律的な仕事の仕方が自己の成長につながることで、上司は部下の課題遂行能力（成熟度）の水準に応じた部下育成行動の必要性

が示唆された。

第 8 に、研究 6 では、上司、部下ともにゼロから何かを作り上げる仕事経験が自己の成長を促進することと苦境（修羅場）経験は自己の成長に有意な影響を及ぼさないという知見を得た。会社幹部を対象としたインタビュー調査では成長に寄与した仕事経験とされた苦境（修羅場）経験は、自己の成長に有意な影響を与えていなかった研究 6 の結果からは、研究 6 の対象である一般社員や中間管理職に苦境経験をさせれば単純に成長するものではないことが示唆された。

第 9 は、研究 7 では、非正規雇用者は正規雇用者と比べて企業・事業所レベルの仕事の資源「多様な労働力への対応」、職場レベルの仕事の資源「上司支援」、作業・課題レベルの仕事の資源「成長の機会」、「役割明確さ」得点が低かった。非正規雇用者は正規雇用者と比べて、勤務している企業は非正規を含めた多様な労働者への対応は低いと感じ、職場では上司からの支援は薄く、従事している仕事には自分が成長できるとは感じる度合いは低い、仕事で何を行うのか明確にされていないと感じている度合いが高いことが示唆された。

一方で、60 歳以上の非正規雇用者において、ワーク・エンゲイジメントは 60 歳未満の雇用者より高く、仕事の量的負担を多く感じているにもかかわらず、職務継続意思が高いという独特の特徴を持っていることが明らかになった。加えて、調査協力会社の幹部へのイタタビューでは、高学歴の専業主婦をパート社員として採用しており、社会で自分の力を発揮したいという非経済的就業目的から彼女らのモチベーションは高いという見解が示された。これらから、年齢、就労目的、パート、契約、派遣という雇用形態など多様な非正規雇用者を一律に捉えワーク・エンゲイジメントやその促進要因を分析することには困難があることが示唆された。

第 2 節 本論文の含意

学術的貢献

第 1 に、「自己の成長」がワーク・エンゲイジメントを高める要

因であり，Xanthopoulou et al. (2007)が初めて JD-R に組み込み実証した個人の資源と同じ特徴を有していることを実証したことが挙げられる。ワーク・エンゲイジメントを高める一つの方法として個人の資源に焦点を合わせることが提案されている (Hakanen & Roodt, 2010 成瀬 2014)。そのため，今後，ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討する際に使われる概念となることが期待される。

第 2 に，ワーク・エンゲイジメントの新たな研究動向として，人的資源開発，人材育成領域でのワーク・エンゲイジメント研究が出現してきている (Shuck, 2012)。このような研究動向の中で新たな個人の資源として「自己の成長」の存在を示したことに加えて，自己の成長を促進して，その結果ワーク・エンゲイジメントを高める要因として，従来のワーク・エンゲイジメント研究でも取り上げられてきた上司支援，同僚支援にとどまらず，新たに上司の部下育成能力の自己の成長を媒介したワーク・エンゲイジメントへの正の影響を明らかにできた。さらに，上司の仕事への志向性，過去の育成経験との関連を検討した。その結果，上司の仕事への志向性が，上司の部下育成行動を高め，上司の部下育成行動が，部下の自己の成長を高め，ワーク・エンゲイジメントを高めるという結果から，部下を育成するためには，上司が自分の仕事に対する態度（志向性）形成を行う必要があるという知見を得た。また，過去の育成経験が部下育成能力を高め，自己の成長を媒介して，上司のワーク・エンゲイジメントを高めるという知見も得ることができた。これらにより，新たな研究動向である人材育成とワーク・エンゲイジメント関連の研究蓄積に貢献できたと考える。

第 3 に，これまで研究蓄積が少ない非正規雇用者のワーク・エンゲイジメント及びその促進要因を正規雇用者との比較で検討したことが挙げられる。ワーク・エンゲイジメントを促進する仕事の資源に関して正規雇用者との比較から，非正規雇用者に関する先行研究で指摘されていた点（非正規雇用者は能力開発にめぐまれていない，組織内での孤立している）が示唆される結果を実証的に得ることができた。

実践的貢献

第 1 は、職場成員のワーク・エンゲイジメント向上には職場サポートを得て自己の成長を高めることという知見と併せて、職場サポート向上には上司の率先した対人援助（組織市民行動）が有効との示唆を提示したことである。これにより職場の管理者である上司自らが職場メンバーに援助を与えるための行動を起こすことの重要性に注目し、自らの行動を見直す契機になることが期待される。

第 2 に、前職位での部下育成もしくは後輩の指導経験が上司の部下育成行動に正の影響を及ぼすという結果は、部下無しの管理職が部下を持つ時、昇格者が初めて上司になっていきなり部下をもち部下育成に悩むという事態に陥らないように一般社員の時代から後輩の指導を積ませる仕組みや配慮が必要であるという視点が提示できたことである。

第 3 に、一般社員や中間管理職に苦境経験をさせれば単純に成長するものではないという知見は、部下に仕事を指示する上司への重要な留意点を提示できたと考える。

第 3 節 職場の上司及び人事部門への要望事項

本節では、本論文で得られた自己の成長、人材育成に関する知見や示唆をもとに、ワーク・エンゲイジメントを高めるという観点から職場の上司や人事部門への要望事項を提示する。

まず、職場の上司への要望は、「対人援助志向型上司になって欲しい」という要望である。職場のサポート環境の向上は上司の率先した対人援助行動（組織市民行動）によって実現されることが示唆された（研究 1）。また、職場サポートは職場メンバーの自己の成長を高め（研究 1）、上司支援、同僚支援は上司の自己の成長を高め（研究 2）、そして上司支援は部下の自己の成長を高めることという知見も得られた（研究 5）。さらに、助言をもらえるマネジャー（上司）は、もらえないマネジャーより業績が高い（中原，2014）。このように職場における支援は部下の成長のみならず上司自身の成長にも寄与している。そのためには、上司自ら対人援助

志向型上司になり職場メンバーに対する援助行動を行うことで職場のサポート環境を向上させることが重要である。職場のサポート環境が向上することにより上司もまた周囲から支援をより受けやすくなることにつながるだろう。

近年、社員同士が協力できないギスギスした「不機嫌な職場」（高橋・河合・永田・渡部，2008）が話題になり、学会のパネルディスカッションに取り上げられている。そこでは、「不機嫌な職場」の現状報告と解決策（感情マネジメントによる方略）が議論されている^{注1)}。社会心理学からは、もともと日本人は自発的に協力する人ではないとの実験結果が提示され、また、感情測定尺度を開発中の会社からは上司と部下の関係性が深くない職場は「ギスギス」、「冷え冷え」など感情のぶつかり合いが多い次元のスコアが高いことが報告されている（関口・河合・曾山・渡部，2009）。

「自発的な協力」に関しては、日本版組織市民行動尺度（田中，2002）で見いだされた「問題を抱えて困っている人を助ける」、「仕事を休んでいる人の仕事を代わりに手伝ってあげる」、「自分の周りにいる同僚や部下，上司に手を貸せるようにいつも準備している」などの「対人援助」の実践が寄与するであろうし、「部下と上司の関係性の深化」に関しては、対人援助行動を上司が自ら行うことにより実現できると考えられる。

日頃、部下に指示，命令を出すことが多い上司にとって、自ら対人援助志向型上司になれと言われても難しいことかもしれない。しかし、上司自ら対人援助行動を実践することが、上司のみならず部下の自己の成長が促進され、ワーク・エンゲイジメントが高まり、また所管する職場が職場メンバー同士の協力関係のない「不機嫌な職場」に陥らないようにすることにもつながると捉え、ぜひとも対人援助志向型上司を目指して欲しい。

次に人事部門に対して「指示型から検証志向型になって欲しい」という要望である。日本では昇進昇格に関わる人事部の集権度は高く、管理職層，総合職，早期選抜対象者の個別人事は人事部が集中的に行う（平野，2011）。ところが、人事異動や昇格審査，人事制度設計に利用された情報の有用性，最終的な判断の妥当性などは大多数の企業で検証されていない（大湾，2017）。大湾（2017）

からは、人事部自ら制度設計を行った人事諸制度の現場における運用実態が人事部によって正しく把握されていない可能性が示唆される。加えて、梅崎・中嶋（2005）は、実証研究の結果から、評価者負担のため部下との面接や部下へ考課結果の通知が行われにくく、考課面接や結果の通知は人事部の設計通りには行われてはいない可能性を指摘している。

研究 3-2 では部下育成を評価する制度の有無による上司の部下育成能力には有意な差は認められなかった。一方で、部下育成をテーマにした研修の有無に関して研修有とした上司の部下育成能力が研修無とした上司より有意に高いことが示された。この結果から、実際に研修を経験することで認知される研修制度に比べ、部下育成を評価する制度が認知されていないことや実際には育成行為が評価されていないなど制度の周知徹底、運用が適切になされていない可能性が示唆された。

以上から、人事制度が上手く運用されるためには、実際現場では制度がどのように認知され運用されているのか検証してみることが重要となる。部下の成長に関わる面接をはじめ上司の部下育成能力向上のための諸制度が円滑に機能するためにも諸制度の周知徹底、運用状況の検証を人事部門が行うこと必要である。そのため人事部門には「指示型から検証志向の人事になって欲しい」という要望をするものである。

第 4 節 今後の課題

本論文では、ワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討するという目的のもと、ワーク・エンゲイジメントを高める自己の成長を促進する要因を検討してきた。そのなかで 4 点の課題があげられる。

第 1 は、「自己の成長」の概念の精緻化である。松尾（2011）の提唱する「自己の成長」を構成する能力的成長と精神的成長の 2 側面に関して先行研究をもとに 2 つの概念は支持されることを確認して妥当性を主張した。簡便な方法で尺度を構成し、同尺度を用いて実証研究を行った結果、能力的成長と精神的成長との 2 つの下位尺度の信頼性係数（ α 係数）は複数の研究から一貫して満

足すべき水準にあることが確認された。また，確認的因子分析の結果，自己の成長のデータとの適合度は複数の研究で概ね許容される範囲にあることが確認された。しかし，「業務遂行能力の向上」と定義される能力的成長に比べ，松尾（2011）の精神的成長を再定義した本研究の精神的成長は社会，所属組織，組織メンバーへの貢献を感じることで，仕事に価値や意義を見出すこと，仕事に誇りを持つようになることなど複数の概念を含む複雑な構成となっている。そのため，精神的成長の概念をより精緻なものにしていくとともにその測定方法を再検討することが必要である。

自己の成長の概念に関しては，たとえば，組織や組織メンバーへの貢献感が高いと組織のなかで自らの存在意義を感じ，自己を肯定的に捉えるようになると考えられることから，組織メンバーとして自分を重要で価値あるものと捉える組織内自尊感情との異同を検討することも必要と思われる。

自己の成長は主観的な成長感である。仕事を通じて自分は成長したと感じた結果，仕事でどのような点において向上したかを示す客観的な指標を提示することも必要である。その指標を提示することにより，「自己の成長」尺度の研究上の有用性の向上につながるようになると考えられる。客観基準として会社基準による上司評価のパフォーマンスが考えられるが，そのためには記名式の調査が必要である。本論文の各研究を通じて記名式調査を試みたものの調査依頼先の理解・協力を得ることはできなく，実施上の難易度は高いものだった。この点に関しては，個人情報保護，倫理的配慮はもちろんのこと記名式調査に協力することによる調査対象先の受ける利点をより明確にして協力要望を継続する努力が必要である。

第2は，上司，部下別の検討において，上司の自己の成長を促進する要因の検討の比重が高くなった。その結果，部下や組織に関わる要因の検討が弱くなった点である。「自己の成長には上司の部下育成能力が影響する」から始まり「上司の部下育成能力を高める要因は何か」というように研究の枠組みが，上司に焦点が絞られていった。これにより上司に限らず上司の部下育成行動が部下の自己の向上に繋がる結果も得られたため，研究の枠組みとして

は有効であったと評価できるが、今後は、従業員・職員の自己の成長につながる組織・環境的要因をより深く検討することが必要と考える。

第 3 に、調査対象業種が限定的だったという点が挙げられる。研究 1 から研究 7 に至る過程で、縁故法により調査協力会社・組織数を増大させてきたが、筆者のネットワークがもともと持っている製造業、自治体から大きく広がらなかった。そのため調査対象者における製造業社員、自治体職員の比重が高いものになり、日本における業種別就労者の比率とは乖離している。今後は、調査対象者を業種、性別、年代等が統計比率に合うよう調整可能と考えられる WEB 調査も考慮する必要がある。

第 4 に、非正規雇用者のワーク・エンゲイジメントを検討したが、非正規雇用者の仕事の資源を十分に測定していない可能性が考えられる。ワーク・エンゲイジメントの促進要因である仕事の資源に関して代表的な資源を使用したか、今後測定する資源の見直しが必要である。また、就労目的、雇用形態、年代が多様で正規雇用者と異なる非正規雇用者を一律に捉えることの難しさがあることから非正規雇用をあるカテゴリー別に（たとえば就労目的別に）検討し、研究を蓄積していく必要がある。

第 5 に、7 つの実証研究を行ったが、いずれも質問紙調査による横断的研究である。共分散構造分析などによる分析によって得られた結果は、今後、縦断的調査で確認される必要がある。縦断的調査には記名式調査が必要になるため実施するには難易度が高くなるが、実施に向けての継続的努力が必要である。同時に、横断的研究での研究結果を蓄積することで、結果の確からしさを積み上げていくことも必要と考える。

注 記

注 1) 学会のパネルディスカッション：「不機嫌な職場」は、経営行動科学学会第 11 回大会（2008 年）のパネルディスカッションで取り上げられた。感情マネジメントという視点から「不機嫌な職場」への対応が議論されている。関口他（2009）で詳細は報告されている。

引用文献

- Adriaenssens, J., DeGucht, V., & Maes, S. (2015). Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal of Occupational Health*, 57, 151-160.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and grow: Human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- 天池雅彦 (2016a). ワーク・エンゲイジメントを高める心理的・環境的要因：包括的モデルによる検討 名古屋市立大学修士論文（未公開）
- 天池雅彦 (2016b). 仕事でのポジティブ経験とワーク・エンゲイジメント 東海心理学会第 65 回大会発表論文集，23.
- 朝日秀真・大澤幸生 (2004). 人事評価テキストからの評価尺度発見 人工知能学会大会論文集，1-4.
- 朝日秀真・大澤幸生 (2005). 360 度評価における自由回答・選択回答の混合データからの人事評価尺度発見 人工知能学会論文誌，20, 167-176.
- Bagozzi, R. P. (1994). Measurement in marketing research: Basic principles of questionnaire design. Bagozzi, R. P. (Ed) *Principles of marketing research* (pp. 1-49.) Cambridge, M. A.: Blacwell.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 661-689.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resources Management*, 43, 83-104.
- バッカー, A. B.・江口 尚・原 雄二郎・島津明人 (2013). ワー

ク・エンゲイジメントとジョブクラフティング：いきいきとした労働者は働きやすい職場を自ら作り出す 産業医学ジャーナル, 36, 54-63.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euweman, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489.
- Blustein, D. L. (2014). The psychology of working: A new perspective for a new era. In Blustein, D. L. Ed. (2010) *The Oxford Handbook of the Psychology of Working*. Oxford University Press. (ブルスティン D. L. 渡辺三枝子 (訳) (2018) ワーキング心理学：新時代に向けての新たな展望 渡辺三枝子 (監訳) キャリアを越えてワーキング心理学 (pp.3-22) 白桃書房)
- Bosman, J., Rothmann, S., & Buitendach, JH. (2005). Job insecurity. Burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity. *South African Journal Industrial Psychology*, 31, 48-56.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr., J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational and competition on salesperson goal setting and performance.

Journal of Marketing, 62, (October), 88-98.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993) Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, A., & Scottlong, J. (Eds.) *Testing structural equation models*. pp. 136-162. Newbury Park: Sage Publications
- Burke, R. J., & MacDermid, G. (1999). Are workaholics job satisfied and successful in their careers? *Career Development International*, 4, 277-282.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International*, 7, 684-705.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A.G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement : A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38, 1550-1581.
- Demorouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- 江口圭一 (2009).労働者の職業生活への適応に関する研究 広島大学博士論文
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issue*, 30, 159-165.
- 福井直人(2009). 日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ— 北九州市立大学 商経論集,44,19-41.
- 藤本哲史・田中秀樹(2013). 研究開発人材の創造性に関する研究序論—創造性,モチベーション,研究開発組織・人材に関する先行研究レビュー— 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センターワーキングペーパー13-03, 1-22.
- 藤田英樹 (2000). 誇り動機付け理論 組織科学, 33, 59-75.
- 藤原 勇(2014). 上司と部下が双方に抱く信頼 : 上司と部下の信頼尺度の作成 産業・組織心理学研究, 28,15-29.

- 富士ゼロックス総合教育研究所(2009).中原 淳 (監修) 人材育成白書
- 古畑和孝(1977). 態度と斉合化傾向 水原泰介 (編) 講座 社会心理学 第1巻 個人の社会行動 (pp.133-190) 東京大学出版会
- Geldenhuys, M., Łaba, K., Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organizational commitment. *South African Journal of Industrial Psychology*, 40, 1-10.
- 後藤嘉代(2011).非正規労働者の声を活かす 日本労働研究雑誌, No. 607 Special Issue, 49-57.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J. J., & Lindbohm, M. L. (2008). Work engagement among breast cancer survivors and referents: The importance of optimism and social resources at work. *Journal Cancer Surviv*, 2, 283-295.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In Bakker, A, B., & Leiter, M, P. (Eds.) (2010) *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. pp. 85-101. New York: Psychology press. (ハカネン,J.J., & ルーデュツ,G. 成

瀬 昂（訳）（2014） エンゲイジメントを予測するための仕事の
要求度モデル（JD-R）モデルの活用：概念的モデルの分析 島
津 明 人（監訳）（2014） ワーク・エンゲイジメントー基本理論
と研究のためのハンドブック（pp.173-206） 星和書店）

Halbesleben, J. R. B. (2010) A meta-analysis of work engagement:
Relationships with burnout, demands, resources, and
consequences. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010)
Work engagement: A handbook of essential theory and research.
pp. 103-117. New York: Psychology press.（ハルベスレーベン,
J. R. B. 井上彰臣（訳）（2014）ワーク・エンゲイジメントの
メタ分析：バーンアウト，要求度，アウトカムとの関連 島津
明 人（監訳）（2014） ワーク・エンゲイジメントー基本理論と
研究のためのハンドブック（pp.207-234） 星和書店）

Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too
engaged? a conservation of resources view of the relationship
between work engagement and work interference with family.
Journal of Applied Psychology, 64, 1452-1465.

Hallberg, U., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A
behavior and work situation: Associations with burnout and
work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48,
135-142.

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but
different? Can work engagement be discriminated from job
involvement and organizational commitment? *European
psychologist*, 11, 119-127.

服部 泰宏(2012). 日本企業の組織・制度変化と心理的契約ー組織
内キャリアにおける転機に着目して 日本労働研究雑誌,
No. 628/November, 60-72.

原 奈津子(1997). 社会的態度 堀 洋道・山本真理子・吉田 富二
（編著）新版社会心理学（pp.84-100）福村出版

原 雄二郎(2013). 労働者におけるメンタルヘルス不調の現状と
その予防について 日本労働研究雑誌, No. 635/June, 4-17.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of*
- 217 -

- Organizational Behavior (Third edition)* Prentice-Hall (U. S. A.) (P.ハーシ & K.H.ブランチャード 山本成二・水野基・成田攻訳 (1978) 行動科学の展開—人間資源の活用—生産性出版
- 日詰 慎一郎 (2009). 仕事への動機づけ 産業・組織心理学会 (編) 産業・組織心理学ハンドブック 丸善
- 平田 謙次 (2002). 誇り感情を媒介としたワークモチベーション因果モデル ソーシャルモチベーション研究, 1, 31-41
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003) Resources loss, resources gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations Software of the mind*. McGraw-Hill International (UK) (ホフステード, G. 岩井紀子・岩井八郎 (訳) (1995) 多文化世界 違いを学び共存への道を探る 有斐閣)
- 星野 崇宏・岡田 謙介・前田 忠彦 (2005). 構造方程式モデリング適合度指標とモデル改善について：展望とシミュレーション研究による新たな知見 計量行動学, 32, 209-235.
- 堀田 裕司・大塚 正泰 (2014). 製造業における労働者の対人援助とソーシャルサポート, 職場ストレスサー, 心理的ストレス反応, 活気の関連 産業衛生雑誌, 56, 259-267.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, (2009). Young managers' drive to thrive: A personal goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196.
- 井手 亘 (2004). 仕事への動機づけ 増補改訂版 産業・組織心理学エッセンシャルズ (pp1-30) ナカニシヤ出版
- 井口 理 (2016). 行政保健師の離職意図に関連する「仕事の要求」と「仕事の資源」: Job Demands-Resources Model による分析 日本公衛誌, 63, 227-240.
- 池田 浩 (2017). ワークモチベーション研究の現状と課題—課題遂行過程から見たワークモチベーション理論 日本労働研究

雑誌, No. 684/July, 16-25.

池田 浩・古川久敬(2005). リーダーの自信研究の新しい展開—その概念と測定尺度および自信の源泉 九州大学心理学研究, 6, 119-131.

石塚真美・三木明子(2016). 病院看護師における仕事の資源・個人資源とワーク・エンゲイジメントとの関連 日本産業看護学会誌, 3, 1-7.

Joo, B., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1117-1134.

加賀田聡子・井上彰臣・窪田和己・島津明人(2015). 病棟看護師における感情労働とワーク・エンゲイジメントおよびストレス反応との関連 行動医学研究, 21, 83-90.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

鎌原雅彦(1998). 心理尺度の作成 鎌原雅彦・宮下一博・大野木弘明・中沢 潤(編著) 心理学マニュアル 質問紙法(pp64-74) 北大路書房

鎌田昌子(2003). 決定をゆがめる組織・ゆがめない組織 岡本浩一・今野裕之(編著) リスク・マネジメントの心理学: 事故・事件から学ぶ (pp189-214) 新曜社

神庭直子(2018) 対人援助職における職業性ストレッサー, 職務内容の反すうおよび退勤後の余暇が well-being に及ぼす影響 日本健康心理学会大会発表論文集, 31, 26.

上林憲雄(2012). 人的資源管理論 日本労働研究雑誌, No. 621/April. 38-41.

金井壽宏(1991). 管理者行動サーベイの次元構成と内部構造 変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動 (pp259-290) 白桃書房

金井壽宏(1993). ニューウェーブマネジメント 思索する経営 創元社

- 金井 壽宏 (2002a). 監訳者あとがき マッコール, M. W. 金井 壽宏 (監訳) (2002). ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法 (pp.278-290) プレジデント社
- 金井 壽宏 (2002b). 仕事で「一皮むける」 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ 光文社新書
- 金井 壽宏・高橋 潔 (2004). 組織行動の考え方 東洋経済新報社
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Karatepe, O. M. & Olugbade, O. A. (2009). The effect of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 504-512.
- 加藤 栄子・尾崎フサ子 (2011). 中高年看護職者の職務継続意志と職務満足に関連する要因の検討 日本看護科学会誌, 31, 12-20.
- 勝見 明 (2003). もう一人の自分が「成功体験」の誘惑を断ち切る プレジデント, 41, 46-53.
- 河口 真理子 (2006). CSRと労働におけるダイバーシティ (多様性) DIR 経営戦略研究, 7, 56-91.
- 川上 憲人 (2012). 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 平成23年度総括・分担研究報告書 厚生労働省科学研究非補助金 労働安全衛生総合研究事業
- 川上 憲人・下光輝一・原谷隆史・堤 明純・島津明人・吉川 徹 (2012). 新職業性ストレス簡易調査票の完成 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 (主任 川上 憲人) 平成23年度総括・分担研究報告書 厚生労働省科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業 pp266-359.
- 川上 憲人 (2017). 基礎から始める職場のメンタルヘルス 大修館書店
- 経済産業省 (2006). 企業の先進事例に関する詳細説明 人材マネジメントに関する研究会報告書
- http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_1285669_po_jirei.p

df?contentNo=3&alternativeNo= <2018年7月25日>

- Kessler, R.C., Barber, C., Beck, A., Berglund, P., Cleary, P.D., McKenas, D., Pronk, N., Simon, G., Stang, P., Ustun, T.B., & Wang, P. (2003). The World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire (HPQ). *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 45, 156-174.
- 城戸崎雅崇(1972). 達成動機とリーダーシップの条件効果及び集団の業績規範に関する実証的研究 実験社会心理学研究, 12, 108-112.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- 北村士郎 (2006). 企業は人なりというけれど 中原 淳 (編著) 企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ (pp1-10) ダイヤモンド社
- 北岡 (東口) 和代・荻野佳代子・増田真也 (2004). 日本版 MBI-GS (Maslach Burnout Inventory-General Survey) の妥当性の検討 心理学研究, 75, 415-419.
- 小池和男 (1997). 日本企業の人材形成 不確実性に対処するためのノウハウ 中公新書
- 濃沼政美・真田佳美・山口諒・湯本哲郎・宮崎美子・佐藤透・徳永仁・高村徳人・林宏行・中村均 (2012). 病院薬剤師版職務満足度測定尺度(JOBSS-HP27)の開発 社会薬学, 31, 26-35.
- Kolb, D.A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- 国立国際医療研究センター(2013). 世界保健機構 健康と労働パフォーマンスに関する質問紙(短縮版) 日本語版
https://www.hcp.med.harvard.edu/hpq/ftplib/HPQ%20Short%20Form_Japanese_final.pdf<2017年11月22日>
- Korn E.R., Pratt, G. J., & Lambrou, P. T. (1987). *Hyper-Performance*. New York: John Wiley & Sons.

- 江 春華(2001).ハイコミットモデルの有効性についての考察—
会社人間を中心にして— 現代社会文化研究, 21, 107-124.
- 厚生労働省(2015a).長時間労働による影響 平成27年版 労働経
済の分析 pp140-142.
http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/15/dl/15-1-3_02.pdf
<2017年6月24日>
- 厚生労働省 (2006;2015b). 健康保持増進のための指針公示第3号
[http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-](http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-eihou/dl/060331-2.pdf)
[eihou/dl/060331-2.pdf](http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-eihou/dl/060331-2.pdf) <2017年8月14日>
- 厚生労働省(2017) 平成28年度「過労死等の労災補償状況」
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000168672.html><2017年7月
12日>
- 小杉正太郎 (2000). ストレススケールの一斉実施による職場メ
ンタルヘルス活動の実際—心理学的アプローチによる職場メ
ンタルヘルス活動 産業ストレス研究, 7, 141-150.
- 小杉正太郎・種市康太郎 (2002). ソーシャルサポート スト
レス心理学, (pp.74-84) 川島書店
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田朱里・河西真
知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木
綾子・山手裕子・米原奈緒 (2004). 職場ストレススケールの
改定版作成の試み (I): ストレッサー尺度・ストレス反応尺
度・コーピング尺度の改定 産業ストレス研究, 11, 175-185.
- 窪田和己・島津明人・川上憲人 (2014) 日本人労働者におけるワー
カホリズムおよびワーク・エンゲイジメントとリカバリー経
験との関連 行動医学研究, 20, 69-76.
- 久米功一・鶴 光太郎・戸田淳仁(2017). 多様な正社員のスキルと
生活満足度に関する実証分析 生活経済学研究, 45, 25-37.
- 黒田祥子 (2017). 長時間労働と健康, 労働生産性 との関係 日
本労働研究雑誌, No.679 Special Issue 18-28.
- 楠見 孝(2011). ホワイトカラーの実践知の獲得に及ぼす批判的
思考態度の影響 認知心理学会第9回発表論文集 O2-3
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., Schaufeli, W.
B.(2006). Burnout and engagement: Do individual differences

make a difference? *Personality and Individual differences*, 40, 521-532.

Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and Career: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 15, 29-54.

Leiter, M. P. & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. In Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010) (Ed.) . *Work engagement : A handbook of essential theory and research*. Hove and New York: Psychology Press.

(ライター, E. P. & マスラック, C. 塚田知香 (訳) (2014). エンゲイジメントを向上させる : 介入の計画と評価 島津明人 (監訳) ワーク・エンゲイジメント : 基本理論と研究のためのハンドブック 星和書店)

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunette, M. D. (Ed.) *Handbook of industrial and organizational Psychology*. (pp. 1297-1349) Chicago: Rand McNally.

Lui, S.S., Ngo, H, & Tsang, A.W. (2003) Socialized to be a professional: A study of the professionalism of accountants in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1192-1205.

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.

Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B.F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47, 491-500.

Machlowaitz, M. (1980). *Workaholics living with them, working with them*. New York: Simon and Scuster. (マクロウイツ, M. 吉田立子 (訳) (1981) ワーカホリックの功罪 ワーカホリックー働きバチもまた楽し (pp.159-189) TBS ブルタニカ)

Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row. (マズロー, A. H. 小口忠彦訳 (1987). 人間性の心理学 産業能率大学出版部)
- 前川孝雄(2015). 上司の 9 割が部下の育成に無関心 PHP ビジネス新書
- 正木澄江・岡田昌毅(2014). 企業従業員の働くことの意味醸成プロセスに関する探索的検討 産業・組織心理学研究, 28, 43-57.
- 松尾 睦 (2006). 経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス 同文館出版
- 松尾 睦(2010). OJTの実践知：若手社員の熟達支援 2010 年組織学会・研究発表大会・報告要旨
- 松尾 睦(2011a). 公務員の経験学習と人材育成 国民経済雑誌, 204, 31-41.
- 松尾 睦(2011b). 成長とはなにか 職場が生きる人が育つ「経験学習」入門 ダイヤモンド社
- 松尾 睦(2013). 成長する管理職 東洋経済新報社
- 松田与理子・石川利江(2012). 組織内自尊感情と従業員 Well-Being との関連 ストレス科学研究, 27, 40-48.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.
- McCall, M. W., Jr. (1988). Developing executives through work experiences. *Human Resource Planning* 11, 1-11.
- McCall, M. W., Jr., Lombard, M. M., & Morrison, A. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the jobs*. The free press
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (マグレガー, D. 高橋達男訳 (1970). 企業の人間的側面 産業能率大学出版部)

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Printice-Hall. (マクレランド, D. C. 林 保 監訳 (1971). 達成動機：企業と経済発展に及ぼす影響 産業能率短期大学出版部)
- 南 隆男 (1988). キャリア開発の課題 三隅二不二・山田雄一・南隆男 (編) 組織の行動科学 (編著) (pp. 294-331) 福村出版
- 美濃陽介・吉田浩子 (2018) 教員の職業性ストレスと業務に対する「価値づけ」の関連—高校教員を対象とした調査から— 心身健康科学, 14, 34-42.
- 三隅二不二(1987). 働くことの意味の日米比較 三隅二不二 (編著) 働くことの意味 (pp. 48-60) 有斐閣
- 三和秀平・外山美樹(2015). 教師の教科指導学習動機尺度の作成およびその特徴の検討 教育心理学研究, 63, 426-437.
- 三輪卓己(2010). 人事考課制度 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (編) (2010) 入門人的資源管理 中央経済社
- 三輪卓己 (2013). 技術者の経験学習—経験と学習成果の関連性を中心に 日本労働研究雑誌, No.639/ October, 27-39.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Romos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: the mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 327-348.
- 文部科学省(2016). 平成 28 年度学校基本調査 (確定値) の公表について
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afile/ldfile/2016/12/22/1375035_1.pdf < 2017 年 8 月 5 日 >
- 森永雄大(2008). 職務設計論の再検討 日本労働研究雑誌, No. 579/October, 92-93.
- 守島基博 (2002). 知的創造と人材マネジメント 組織科学, 36, 41-50.
- 守島基博(2010). 誰が「頼れるミドル」を減ぼしたのか？プレジデント, 48, 111-113.

- 守島基博(2011).「多様な正社員」と非正規雇用 独立行政法人
経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 11-J-057
- 森田慎一郎(2006).日本の会社員における定着志向と職務満足感
との関連 心理学研究 76, 534-539.
- Morrison, R.F., & Brantner, T. M. (1992). What enhances or inhibits
learning a new job? A basic career issue. *Journal of Applied
Psychology*, 77, 926-940.
- 毛呂准子(2010).上司の部下育成行動とその影響要因 産業・組
織心理学研究, 23, 103-115.
- Mowday, R.T., Steers, R. M, & Porter, L.W. (1979). The measurement
of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*,
14, 224-247.
- 村山 航(2009).媒介分析・マルチレベル媒介分析
<http://koumurayama.com/koujapanese/mediation.pdf><2018年7
月21日>
- 永野惣一・藤圭(2016).弱い紐帯との交流によるキャリア・リフ
レクションとその効果 心理学研究, 87, 463-473.
- 中原 淳(2010).職場における他者からの支援 職場学習論－仕事
の学びを科学する (pp47-70) 東京大学出版会
- 中原 淳(2012).学習環境としての「職場」－経営研究と学習研究
の交差する場所 日本労働研究雑誌, No. 618/January, 35-45.
- 中原 淳(2013).経験学習の理論的系譜と研究動向 日本労働研究
雑誌, No. 639/October, 4-14.
- 中原 淳(2014).駆け出しマネジャーの成長論 7つの挑戦課題を
「科学」する 中公新書ラクレ
- 中野浩一(2011).他者に対する貢献の認識を高めるには一役割明
確性の影響に着目して経営行動科学学会年次大会：発表論文
集, 14, 418-423
- Naruse, T., Sasaki, M., Watai, I., Taguti, A., Kuwahara, U., Nagata,
S., & Murashima, S. (2013). Individual and organizational
factors related to work engagement among home-visiting
nurses in Japan. *Journal of Nursing Science*, 10, 267-272.
- Nicholson, N., & West, M.A. (1988). *Managerial job change: men*

and women in transition. New York: Cambridge University Press

日本経済団体連合会(2012). ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応

http://www.keidanren.or.jp/policy/2012/032_honbun.pdf < 2018年 7 月 11 日 >

日本経済新聞(2018). 広がる限定正社員 2018年 6 月 22 日夕刊

日本公衆衛生学会公衆衛生モニタリング・レポート委員会

(2014). 非正規雇用と健康：現状分析と今後のモニタリングおよび対策の方向性 日本公衆衛生雑誌, 6, 396-405.

日本産業衛生学会政策法制度委員会(2015). 職場におけるこれからのメンタルヘルス対策のあり方について 産業衛生学雑誌 57, A112-120.

日本労働研究機構(2003a). 企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査

日本労働研究機構(2003b). 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発 -HRM チェックリスの開発と利用・活用 調査研究報告書 No. 161

日本労働研究雑誌 編集委員会 (2013). 人材育成とキャリア開発 日本労働研究雑誌, No. 639/ October, 2-3

日経 BP(2007). 調査を徹底し, 自社流を確立せよ 日経情報ストラテジー, 16, 156-159.

Nishi, D., Kawashima, Y., Noguchi, H., Usuki, M., Yamashita, A., Koido, Y., & Matuoka, Y.(2016). Resilience, post-traumatic growth, and work engagement among health care professionals after the Great East Japan Earthquake: A 4-year prospective follow-up study. *Journal of Occupational Health*, 58, 347-353.

野上 真(2007). ワーク・モチベーション 山口裕幸・金井篤子(編) よくわかる産業・組織心理学(pp.24-41) ミネルヴァ書房

野中郁次郎(1999). 過去の成功体験に過剰適応思考停止に陥るエコノミスト, 76, 131-134.

Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic* New York: World
- 227 -

- Publishing Company. (オーツ, W. E. 小堀用一郎 (訳)
(1972).働き中毒の告白 ワーカホリック 日本生産性本部)
- 小畑周介・森下高治(2011). Work Engagementと職業性ストレスおよび余暇の過ごし方との関連 帝塚山大学心理福祉学部紀要, 7, 11-24.
- 小畑周介・森下高治(2013). Work Engagementを含めた職業性ストレスモデルの検討 応用心理学研究, 38, 273-279.
- 尾形真実哉(2016). 若年ホワイトカラーの組織への適応課題と適応促進要因—複数のデータを用いた分析結果から—日本労務学会誌, 17, 68-76.
- 小倉一哉(2008). 日本の長時間労働—国際比較と研究課題 日本労働研究雑誌, No. 575/June, 4-16.
- 岡田昌毅(2013).働くひとの心理学 ナカニシヤ出版
- 岡本和士 (2014). 健康経営が生み出す生産性効果 「あいちヘルスアップコンソーシアム」参加企業事例から 健康企業促進フォーラム In あいち 資料集
- 奥西好夫(2008). 正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識 日本労働研究雑誌, No. 576/July, 54-69.
- 小野公一(2011).職務満足感 働く人々の well-being と人的資源管理 (pp.24-31) 白桃書房
- 尾崎健一(2013). ドラッカーに学ぶメンタルヘルス・マネジメント (第7回) 仕事を抱え込み,疲弊する上司 「完璧」「好かれる」をやめる 日経情報ストラテジー,22,88-90.
- 小澤咲子・竹田 文・門間貴史・設楽紗英子・安部恵美子(2016). 企業従業員におけるワーク・エンゲイジメントの関連要因の性別・雇用形態別の相違 日本公衆衛生学会抄録集, 75, 654.
- Panthee, B. (2015). Assessment of work engagement, workaholism, and recovery experience, and their role in well-being among hospital nurses in Nepal. 平成27年度東京大学博士論文
- Powell, K.S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: a meta-analysis 1952-2002. *Personnel Review*, 39, 227-241.
- Richardsen, A. M., Burke, R., J., & Martinussen, M. (2006). Work

and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 23, 555-574.

Rothmann, S., & Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32, 87-96.

労働政策研究・研修機構(2010). 雇用の多様化の変遷 II: 2003～2007—厚生労働省「多様化調査」の特別集計より—労働政策研究報告書 No.115

労働政策研究・研修機構(2016a).働き方の二極化と正社員—JILPT アンケート調査二次分析結果—労働政策研究報告書 No.185

労働政策研究・研修機構(2016b). パートタイム労働者に対する賃金格差

<https://www.jil.go.jp/hanrei/conts/11/91.html> < 2018 年 11 月 7 日 >

阪井万裕・成瀬 昂・渡井いずみ・有本 梓・村嶋幸代(2012). 看護師のワーク・エンゲイジメントに関する文献レビュー 日本看護科学会誌, 32, 71-78.

榊原國城 (2004) 職務遂行能力自己評価に与える OJT 効果—地方自治体職員を対象として—産業・組織心理学研究, 18, 23-31.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Saks, A. M. & Gruman, J.A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155-182.

櫻田 諒子 (2010). キャリア開発 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (編著) 入門 人的資源管理 (pp.92-110) 中央経済社

Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kamakami, N. (2017). Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: a cross-sectional study. *BioPsychoSocial Medicine*, 11:6

- Salanova, M., Agut, S., & Peit , J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1217-1227.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., Martínez, I. M. (2011). Linking transformation leadership to nurse's extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- Salmela-Aro, K., & Wiese, B. S. (2006). Communicating personal goals: Consequences for person perception in the work and family domains. *Swiss Journal of Psychology*, 65, 181-191.
- 佐々木純子・難波峰子・二宮一枝(2015). 訪問看護ステーション管理者の職継続意向モデルの検討 日本地域看護学会誌, 18, 4-12.
- 佐藤 厚 (2004). 中間管理職は不要になるのか 日本労働研究雑誌, No. 525/April, 30-33.
- 佐藤百合・三木明子(2014). 病院看護師における仕事のストレス要因, コーピング特性, 社会的支援がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響―経験年数別の比較― 労働科学, 90, 14-25.
- 産業能率大学(2011). 人材育成担当者に聞いた現場の人材育成の状況
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual version 1.1 December 2004.
- http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf <2017年11月12日>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A.

B., Leiter, M. P. (2010) (Ed.) .*Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove and New York: Psychology Press. (シャウフェリ, W. B., & バッカー, A. B. 岩田 昇 (訳) (2014).ワーク・エンゲイジメントの定義と測定 島津 明人 (監訳) ワーク・エンゲイジメント：基本理論と研究のためのハンドブック 星和書店)

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural Psychology*, 33, 464-481.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analysis approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement or workaholism. In Burke, R. J. (Ed.) *Research companion to working time and work addiction*. (pp. 193-217) Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An international review*, 58, 173-203.

Schreus, B. H. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organization change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*,

14, 508-533.

関口和代 (1998). 管理職のキャリア発達におけるメンターの影響 日本労務学会年報, 27, 125-128.

関口倫紀・河合太介・曾山哲人・渡部 幹 (2009). 「不機嫌な職場」を救済する感情マネジメント 経営行動科学, 22, 67-86.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology an introduction. *American psychologist*, 35, 5-14.

Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, S., & Schaufeli, W. B. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multiple and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.

島井哲志 (2006). ポジティブ心理学の始まり 島井哲志 (編) ポジティブ心理学 21世紀心理学の可能性 (pp.4-5) ナカニシヤ出版.

島井哲志・宇津木成介 (2008). ポジティブ心理学におけるリーダーシップ 経営行動科学, 21, 1-10.

島津明人 (2010a). 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント ストレス科学研究, 25, 1-6.

島津明人 (2010b). メンタルヘルス対策の新指標「ワーク・エンゲイジメント」～健康度の高い労働者による生産性の高い職場づくりに向けて～ビジネスガイド10月号, 60-65.

島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント 労働調査会

島津明人 (2015a). 健康の増進と生産性の向上は両立する 島津明人 (編著) 職場のポジティブメンタルヘルス 現場で活かせる最新理論 (pp.2-11) 誠心書房

島津明人 (2015b). 産業保健と経営の協働に向けて: ワーク・エンゲイジメントの視点から, 産業・組織心理学研究, 28, 103-110.

島津明人・江口 尚 (2012). ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後 産業医学レビュー, 25, 79-97.

島津明人・小杉正太郎・鈴木綾子・彌富美奈子・重田淳吾・長見まき子・天野昌太郎・小林由佳 (2008). ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度日本語版(UWES-J)の信頼性・妥当性の検

討：(2) 性別・年代別の検討 産業衛生学雑誌臨時増刊，
50,P2014

Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495-502.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, A., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., Goto, R., Kitaoka-Higasiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied psychology: an international review*, 57, 510-523.

設楽 紗英子 (2012). ワーク・エンゲイジメントの規定因と後続事象に関する研究：個人的要因と組織的要因からの検討 平成24年度筑波大学博士論文

設楽 紗英子・新井 邦二郎 (2009). 職場の対人ストレス過程におけるワーク・エンゲイジメントの検討 経営行動科学，22，223-231.

Shuck, B. (2013). Invited reaction: Further observations on the relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12, 277-283.

Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychological work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 4, 330-348.

総務省統計局 (2018). 労働力調査(詳細集計)平成29年(2017年)平均(速報)

<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/pdf/index1.pdf>
<2018年9月17日>

Sonnentag, S. (2003). Recover, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.

Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: The key to
- 233 -

improving productivity. *Perspectives*, 15

http://archive.sibson.com/publications/perspectives/volume_15_issue_1/PDFs/ROW_article.pdf < 2017 年 8 月 16 日 >

- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*. 58, 160-178.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric and analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *South African Journal of Industrial Psychology*, 29, 62-70. S
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C., & Sava, F. A.(2012). Work engagement as mediator between job characteristics and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188-206.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. In Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010) (Ed.) .*Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove and New York: Psychology Press. (シャウフェリ, W. B., & バッカー, A. B. 江口 尚 (訳) (2014).ポジティブ心理学の力：心理的資本とワーク・エンゲイジメント 島津明人 (監訳) ワーク・エンゲイジメント：基本理論と研究のためのハンドブック 星和書店)
- 橋本俊詔 (2009). 働くということー偉人はどう考えたかー 橋本俊詔 (編著) (2009). 働くことの意味 (pp-3-29) ミネルヴァ書房
- 高橋弘司 (1993). 組織社会化研究をめぐる諸問題 経営行動科学, 8, 1-22.
- 高橋康二 (2013). 限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題 日本労働研究雑誌, No. 636/July, 48-62.
- 高橋俊介 (2016). 新版 人が育つ会社を作る キャリア創造のマネジメント 日本経済新聞社
- 田中堅一郎 (2012). 日本の職場にとっての組織市民行動, 日本労働

研究雑誌, No. 627/October, 14-21.

田中美由紀(2002).満足感 小杉正太郎(編著) ストレス心理学
(pp.84-94) 川島書店

種市康太郎・大塚泰正・小杉正太郎 (2003) イベント型職場
ストレッサーおよびソーシャルサポートが心理的ストレス反
応に及ぼす効果の検討 産業ストレス研究, 10, 183-193.

谷口智彦 (2006). マネジャーのキャリアと学習—コンテクスト
アプローチによる仕事経験分析— 白桃書房

谷口智彦 (2009). 「見どころのある部下」支援法 プレジデン
ト社

谷口敏代・時實 亮・合田衣里・原野かおり(2016).介護老人福祉
施設における組織の公正性と介護福祉士の相談対応力がワー
ク・エンゲイジメントに及ぼす影響 介護福祉学, 23, 10-19.

田尾雅夫(1997).「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論
と実際 京都大学学術出版会

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and
pull of work: the differences between workaholism and work
engagement. In Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010) (Ed.) .*Work
engagement: A handbook of essential theory and research*.

Hove and New York: Psychology Press. (タリス, T. W.,シャ
ウフェリ, W. B., & シマヅ, A. 窪田和己 (訳) (2014).仕事
を楽しむ人と仕事に追われる人: ワーク・エンゲイジメント
とワーカホリズムの違い 島津明人(監訳) ワーク・エンゲ
イジメント: 基本理論と研究のためのハンドブック 星和書
店)

戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁
次郎(1984). 失敗の本質—日本軍の組織論的研究— ダイヤ
モンド社

Toyama, H. & Mauno, S. (2017). Associations of trait emotional
intelligence with social support, work engagement, and
creativity in Japanese elder care nurses. *Japanese Psychological
Research*, 59, 14-25.

豊田秀樹(編著)(2003). 共分散構造分析 [疑問偏] 朝倉書店

- Trépanier, S.G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships? *Motivation and Emotion*, 38, 353-366.
- 堤 忠宏 (2011). キャリア研究発達とキャリア教育の今後の課題 国際経営・文化研究, 16, 13-26.
- 津崎 克彦・倉田 良樹・荒井 一博 (2008). 平成不況期の人的資源管理改革による従業員意識の個人化: 市場化する雇用関係 一橋社会科学, 4, 182-215.
- 上原 克人 (2007). 大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析 日本労働研究雑誌, No. 561/April, 86-101.
- 梅崎 修・中嶋 哲夫 (2005). 評価者負担が評価行動に与える影響 日本労働研究雑誌, No.545./ December, 40-50.
- Van Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511-532.
- 若林 満・松浦 均・松浦 いね・三浦 三郎 (1991). 定年退職者の生きがい感の規定要因に関する研究 経営行動科学, 6, 35-47.
- 渡辺 直登 (2015). コンピテンシーと職務遂行能力 日本労働研究雑誌, No.667/April, 44-45.
- Won, H, K., Jong, G., P., & Bora, K. (2017). Work engagement in South Korea: Validation of the Korean Version 9-Item Utrecht Work Engagement Scale. *Psychological Report 2017*, 120, 516-578.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Management*, 14, 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.

- (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary Study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-346.
- 八代 尚宏 (2001). 構造改革とは何か—過去の成功体験の克服—日本経済研究センター会報, 864, 24-27.
- 八代 充史 (2012). 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度—日本労働研究雑誌, No.606/ January, 20-29
- Yi-Wen, Z., & Yi-Qun, C. (2005). The 2017 Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale. An examination of reliability and validity. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 13, 268-270. <http://www.clinicalpsychojournal.com/Magazine/Show.aspx?ID=140795> < 2017 年 8 月 22 日 >
- 吉村 健佑・川上 憲人・堤 明純・井上 彰臣・小林 由佳・竹内 文乃・福田 敬 (2013). 日本における職場でのメンタルヘルスの第一次予防対策に関する費用便益分析—産業衛生学雑誌, 55, 11-24.
- 吉岡 瞳 (2014). 派遣労働者におけるワーク・エンゲイジメントと職業性ストレス諸要因との関連 (I) —派遣労働を選択した理由別の検討—大阪経大論集, 65, 151-156.
- 勇上 和史・佐々木 昇一 (2013) 公務員の働き方と就業動機—日本労働研究雑誌, No. 637/August, 4-19.
- 厨子 直之・井川 浩輔 (2012). ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント—ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果—経営行動科学, 25, 113-128.

謝 辞

本論文をまとめるにあたり，多くの方にお世話になりました。ここに感謝の意の述べさせていただきます。

主指導教官の久保田健市先生にまずもってお礼申し上げます。私の社会人時代の経験に基づいてワーカホリックを心理学からアプローチするべく学部3年時に編入学して以来，先生には7年間にわたって温かいご指導と励ましを賜りました。大学院に進学した際に，ワーク・エンゲイジメントの概念を紹介いただいたことが本論文に取り掛かる契機になりました。まさに「ネガティブからポジティブへの転換」となりました。大学院で1つのテーマを深く追求することができたのも先生のお陰です。学部編入学時には，大学院での研究，ましてや博士論文を執筆することは想像できませんでした。ここまで導いていただいたことに深く感謝いたします。若いころの1回目の学生時代には勉学に熱心でなかったため縁のなかった「学恩」という言葉を思い起こし実感しています。

副指導教官の鋤柄先生にも大変お世話になりました。先生には編入学事前相談会に出席いただきました。身体上の問題から心理実験への参加を危惧している旨をお話ししたところ，実験方法を工夫して対応してくださることになり，大変安堵したことを思い出します。この相談会が，大学院での研究につながっていると思うと，感慨深いものがあります。いきなり数式の板書から始まった先生の最初の講義（心理検査法）は私には衝撃的でした。まったく理解できませんでした。この講義を機に心理統計にまじめに取り組むようになりました。また，研究科の研究報告会では，私の研究の欠点には目を瞑り（？），研究をより良くするという視点からのアドバイスをいただき大変感謝しています。自信を無くしているときには特に励みになりました。

中川先生，天谷先生には学部，大学院の授業，研究科での発表等で大変お世話になりました。大学院の授業での活発な議論を通じて，また，私の研究に対して時には厳しい先生方のご指摘を通じて気づくことが多々ありました。本当にありがとうございました。

た。

最後に私の研究に協力していただいた企業の社員の方々，自治体の職員の方々に感謝します。大学院で行った４回の質問紙調査には合計 1,309 人の方から回答をいただきました。この場を借りまして厚くお礼申し上げます。提供いただきました貴重なデータのお陰で本論文を完成させることができました。業務多忙な中，貴重な時間を調査にあてていただいたことに深く感謝いたします。

最後になりましたが，皆様からのお力添えに重ねて謝意を表して，謝辞といたします。